



RELATÓRIO ANUAL
INTEGRADO

2018



O BANCO DO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL

Entenda como trabalhamos, quais são nossos principais processos, produtos e serviços.

ESTRATÉGIA

Saiba mais sobre nossas diretrizes estratégicas e metas alcançadas no ano.

COMO GERAMOS VALOR

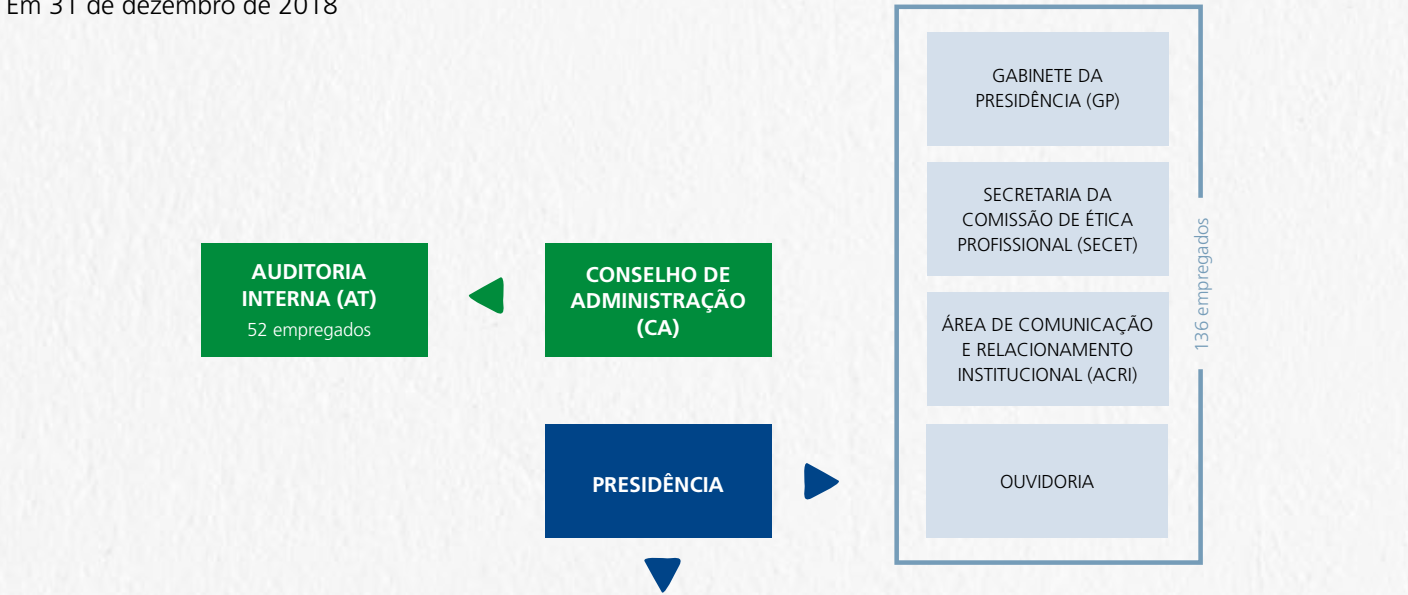
Conheça nosso modelo de negócios e os resultados que geramos para a sociedade.

DESEMPENHO

Foram R\$ 69,3 bilhões desembolsados em 308.280 operações com 152.887 clientes.

ORGANOGRAMA

Em 31 de dezembro de 2018



DIRETORIA DE EMPRESAS (DIR 1)	DIRETORIA DE ESTRATÉGIA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (DIR 2)	DIRETORIA DE FINANÇAS (DIR 3)	DIRETORIA DE INVESTIMENTOS (DIR 4)	DIRETORIA DE GOVERNO E INFRAESTRUTURA (DIR 5)	DIRETORIA DE COMPLIANCE (DIR 6)
Claudia Prates	Ricardo Ramos	Carlos Thadeu	Eliane Aleixo Lustosa	Marcos Ferrari	Marcelo de Siqueira
312 empregados	740 empregados	356 empregados	224 empregados	305 empregados	525 empregados
ÁREA DE FOMENTO E ORIGINAÇÃO DE NEGÓCIOS (AFO)	ÁREA DE OPERAÇÕES E CANAIS DIGITAIS (ADIG)	ÁREA FINANCEIRA (AF)	ÁREA DE DESESTATIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS (ADEP)	ÁREA DE ENERGIA (AE)	ÁREA DE INTEGRIDADE, CONTROLADORIA E GESTÃO DE RISCOS (AICR)
ÁREA DE INDÚSTRIA E SERVIÇOS (AI)	ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (ATI)	ÁREA DE CRÉDITO (AC)	ÁREA DE INVESTIMENTOS, EMPREENDEDORISMO E GARANTIAS (AIEG)	ÁREA DE GESTÃO PÚBLICA E SOCIOAMBIENTAL (AGS)	ÁREA JURÍDICA (AJ)
ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR (AEX)	ÁREA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (AP)	ÁREA DE SUPORTE AO NEGÓCIO (ASN)	ÁREA DE GESTÃO DE PARTICIPAÇÕES (AGP)	ÁREA DE SANEAMENTO, TRANSPORTE E LOGÍSTICA (AST)	
	ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS (AARH)				

Nota: Não estão incluídos no organograma 43 empregados que estão cedidos ou afastados.

RELATÓRIO ANUAL
INTEGRADO

2018



MENSAGEM DO PRESIDENTE



INDICADOR GRI:

102-14

O ano de 2018 caracterizou-se pela continuação das mudanças do ambiente de negócios em que o BNDES passou a operar depois de 2014.

Entre as principais mudanças, destaca-se a implementação do novo parâmetro dos juros de referência para financiamentos, a Taxa de Longo Prazo (TLP) em substituição à Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) para novas operações. Trata-se de uma profunda reforma, aprovada pela Lei 13.483/2017, que reconfigura a situação do crédito direcionado e a atuação do BNDES. Associada a essa lei, houve também a renegociação da dívida com o Tesouro Nacional, que, por alguns anos, constituiu a fonte principal de recursos adicionais para empréstimos do Banco. Essa renegociação promoveu um encurtamento dessa dívida e mudanças na sua remuneração, sem prejuízo de eventuais devoluções promovidas em decorrência da análise da demanda por recursos por parte dos clientes do BNDES.

Em resposta ao novo ambiente competitivo, o Banco vem reformulando seu modelo de negócios. Essa reformulação visa garantir clareza na forma de executar nossa missão de desenvolvimento, garantir a sustentabilidade financeira da instituição e fortalecer a organização, dinamizando cada vez mais nossa força de trabalho e formalizando projetos corporativos cuja implantação já se iniciou e seguirá pelos próximos semestres.

A missão do Banco se traduz em diversas linhas de ação, que incluem o apoio de atividades de infraestrutura (da preparação de projetos à estruturação de soluções financeiras em parceria com

o setor privado), industrial (com ênfase na inovação), e serviços (da saúde ao turismo, também com forte componente de inovação). Acreditamos que nossa missão social é atendida quando estamos presentes no financiamento e na transformação do setor de saneamento e de outros serviços essenciais à população, inclusive na educação, base da competitividade do país e de melhora nas condições de vida dessa e das futuras gerações. Em todas as nossas atividades, também integramos a sustentabilidade e a atenção ao meio ambiente, garantindo a vitalidade do país no longo prazo.

Em termos financeiros, o novo ambiente se traduziu na construção de novos produtos, serviços e canais de distribuição, assim como na análise de novas formas de levantarmos recursos, no mercado e junto a fontes de recursos institucionais de custo favorecido ainda existentes, como os pertencentes ao FGTS. O corpo técnico do BNDES vem respondendo aos novos desafios e oportunidades fazendo valer sua excelência, abrindo-se cada vez mais ao diálogo e à mudança, em uma organização mais transversal e flexível, em que os diferentes talentos podem ser usados da melhor forma possível para atender aos clientes. O Banco também continua fortalecendo sua governança, em cooperação com seu Conselho de Administração e órgãos de controle externo.

Todas as mudanças que o Banco vem conduzindo vieram acompanhadas pela habilidade de manter a lucratividade da instituição, realizando, em alguns casos significativos, ganhos de capital. Embora a receita da intermediação financeira tenha caído em 2018, foi registrado lucro líquido

de R\$ 6,7 bilhões no exercício. Trata-se de um aumento de 8,5% em relação a 2017, explicado principalmente pelo aumento da venda de participações societárias, notadamente aquelas detidas pelas BNDESPAR. A redução da carteira de crédito manteve-se, passando de R\$ 560 bilhões para R\$ 520 bilhões, por conta de pré-pagamentos de clientes e um volume de desembolso mais contido. Com isso, foi possível reduzir a participação dos recursos do Tesouro Nacional nas fontes de financiamento do Banco, a qual caiu de 48% para 38%.

A redução da carteira de empréstimos e a valorização da carteira de renda variável resultaram em que nosso índice de Basileia passasse de 27,5%, ao fim de 2017, para 29,0%, em dezembro de 2018.

As transformações no BNDES continuam em 2019. Continuaremos sendo um ativo estratégico para apoiar o desenvolvimento da economia brasileira, na busca de trazê-la para a fronteira tecnológica e de eficiência global. Para isso, a inovação nas empresas, com novos processos e produtos, será cada vez mais importante, e queremos capitalizar o enorme potencial humano que há no Brasil.

Não tendo mais linhas subsidiadas, o BNDES está focando no crédito de mais longo prazo, investindo em retomar sua liderança histórica na preparação de projetos de infraestrutura e de programas de privatização. Continuamos apoiando a melhora da gestão e governança das empresas, para fortalecer nossos mercados de capital.

Olhando para frente, vamos cada vez mais explorar formas de apoiar

startups, a chamada indústria 4.0, o aumento da produtividade e adaptação climática da agropecuária, e os setores que podem ser transformadores como o aeroespacial, do gás natural, de energias renováveis, assim como os das várias ciências da vida. Em todos eles, o papel das empresas pequenas e médias vai ser valorizado e a atenção aos impactos sociais e ambientais, uma prioridade. O BNDES está aí para ser um catalisador do setor privado, apoiar o investimento e a concorrência.

Este é mais um ano em que apresentamos um relato integrado de nossa atuação, modelo que começamos a adotar em 2012 e que se tornou obrigatório pela Lei 13.303/2016 (nova Lei das Estatais). Consideramos que, ao envolver todas as áreas do Banco em um pensamento coletivo sobre nossa atuação, o relato integrado permite a reflexão sobre como e onde adicionamos valor, aprendendo com os êxitos e desafios da instituição e criando oportunidades de melhoria.

Agradecemos o engajamento e a participação de todos os funcionários do BNDES em nossa missão. Envidaremos esforços para superar nossas metas e atender às expectativas de nossos diversos públicos com transparência e rigor.

Convidamos todos para a leitura deste relatório. Estamos sempre abertos a sugestões e críticas, na busca por uma melhoria contínua de nossa atuação. Boa leitura!

Cordialmente,
Joaquim Levy

SUMÁRIO

- 4 SOBRE ESTE RELATÓRIO
- 6 O BRASIL E O MUNDO
- 7 DESAFIOS E VISÃO DE FUTURO
- 9 O BANCO DO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL
- 11 NOSSA ESTRATÉGIA
- 16 COMO GERAMOS VALOR
- 18 O QUE FAZEMOS
- 24 NOSSO DESEMPENHO
- 50 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA
- 54 GOVERNANÇA, ÉTICA E INTEGRIDADE
- 60 TRANSPARÊNCIA E EFETIVIDADE
- 63 GESTÃO DE RISCOS
- 66 NOSSOS RELACIONAMENTOS
- 72 NOSSA EQUIPE

SOBRE ESTE RELATÓRIO

ESCOPO E LIMITES

De periodicidade anual, este relatório integrado diz respeito a todo o Sistema BNDES, que compreende o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a BNDES Participações S.A. (BNDESPAR) e a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME).

O período reportado vai de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2018, dando continuidade ao relatório de 2017. Acontecimentos relevantes ocorridos entre esse período e a aprovação do relatório pelo Conselho de Administração responsável, em 29 de maio de 2019, também foram incluídos.

Aspectos financeiros e não financeiros são abordados, de forma concisa e integrada, com o objetivo de mostrar como geramos valor para nossos públicos de relacionamento. Para isso, desde 2012, seguimos o modelo do relato integrado do **International Integrated Report Council (IIRC)**. Temos aprimorado anualmente nosso relatório visando o atendimento pleno do paradigma do relato integrado, que se tornou obrigatório em 2016, com a Lei 13.303 (Lei das Estatais).

Neste ano, o relatório anual passa a incluir também as informações antes divulgadas por meio do relatório de gestão, seguindo orientação do Tribunal de Contas da União (TCU) de adoção do modelo do relato integrado para nossa prestação de contas. Assim, unificamos os dois relatórios, racionalizando esforços e atendendo a nossos diferentes públicos em uma peça única.

Para informações mais aprofundadas sobre temas específicos, acesse www.bndes.gov.br/publicacoes e consulte também:

- *Relatório da Administração*
- *Demonstrações Financeiras do Sistema BNDES*
- *Relatório de Efetividade*
- *Relatório de Gerenciamento de Riscos*
- *Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa*
- *Relatório Anual do Fundo Amazônia*

A versão digital deste relatório em português e inglês, assim como um *hotsite* com seus principais destaques, estão disponíveis em www.bndes.gov.br/ra2018.

MATERIALIDADE

Para determinar os temas principais a serem abordados neste relatório, fizemos um levantamento em diversos canais de comunicação com nossos públicos. Consultamos solicitações, comentários e manifestações recebidas em nossos canais de relacionamento, como o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), a Ouvidoria e a Central de Atendimento. Pesquisamos as notícias publicadas na mídia sobre o BNDES, os *releases* enviados para a imprensa e as matérias produzidas para nossos canais internos. Por último, promovemos, em novembro de 2018, um *workshop* interno

Saiba mais em:
<https://integratedreporting.org/>



INDICADORES GRI:

102-45 | 102-46 | 102-47 | 102-50
102-51 | 102-52 | 102-53 | 102-54

com representantes das diferentes áreas do Banco – que se relacionam com diversos públicos – para discutir os temas materiais, aqueles considerados mais relevantes.

Apresentamos na página ao lado nossa matriz de materialidade, utilizada para este relatório.

A matriz foi apresentada às instâncias relevantes e aos conselhos de administração do BNDES, da BNDESPAR e da FINAME.

Optamos por manter um formato híbrido neste relatório, dando continuidade ao uso dos indicadores de sustentabilidade do Global Reporting Initiative (GRI). Os indicadores podem ser identificados no início de cada capítulo.

Também indicamos ao longo do relatório como nossa atuação se relaciona com os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU.

CONTATO

Para mais informações sobre este relatório e seu conteúdo, envie um e-mail para relatorioanual@bndes.gov.br.

! Em consequência de arredondamentos, a soma dos números nos gráficos pode não ser exata, assim como a soma dos percentuais dos gráficos pode não totalizar 100. Pelo mesmo motivo, pode haver pequena variação entre valores apresentados ao longo do relatório.

TEMAS MATERIAIS	DESCRIÇÃO	CAPITAIS RELACIONADOS	CAPÍTULO
INFRAESTRUTURA 	Financiamento a projetos de energia, saneamento e transportes, desestatização, debêntures de infraestrutura, investimento em fundos de infraestrutura	» Manufaturado » Financeiro » Natural	» <i>O que fazemos</i> » <i>Nosso desempenho</i>
ESTRUTURA PRODUTIVA 	Apoio a setores produtivos via financiamento e mercado de capitais, apoio à exportação, apoio às micro, pequenas e médias empresas	» Social e de relacionamento » Financeiro	» <i>O que fazemos</i> » <i>Nosso desempenho</i>
EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA 	Apoio a ações estruturadas nos setores, acordos de cooperação técnica, chamadas públicas e diagnósticos	» Social e de relacionamento » Financeiro	» <i>Nosso desempenho</i>
SUSTENTABILIDADE 	Contribuições para os ODSs, economia verde, Fundo Amazônia, responsabilidade socioambiental	» Natural	» <i>Nossa estratégia</i> » <i>O que fazemos</i> » <i>Nosso desempenho</i>
INOVAÇÃO E TECNOLOGIA 	Programas internos de inovação e digitalização, apoio à inovação	» Intelectual	» <i>Nossa estratégia</i> » <i>O que fazemos</i> » <i>Nosso desempenho</i> » <i>Transparência e efetividade</i>
FOMENTO, NOVOS PRODUTOS E AGILIDADE 	Desafios de aproximação com clientes e agentes financeiros, novos produtos mais adequados à realidade do mercado	» Intelectual » Financeiro » Social e de relacionamento	» <i>O que fazemos</i> » <i>Nosso desempenho</i> » <i>Desafios e visão de futuro</i>
CAPTAÇÃO DE RECURSOS E PERFORMANCE FINANCEIRA 	Renegociação e devoluções ao Tesouro Nacional, desinvestimentos, fontes de recursos, inadimplência, desempenho financeiro	» Financeiro	» <i>Nossa estratégia</i> » <i>Nosso desempenho</i> » <i>Sustentabilidade financeira</i>
RELACIONAMENTO E ATUAÇÃO INSTITUCIONAL 	Relacionamento com nossos públicos de interesse, atendimento às solicitações de órgãos de controle, apoio a políticas públicas, debates sobre desenvolvimento e conhecimento setorial	» Social e de relacionamento	» <i>Nosso desempenho</i> » <i>Nossos relacionamentos</i>
GOVERNANÇA, ÉTICA E TRANSPARÊNCIA 	Governança e gestão, projetos corporativos, ética e integridade, sistema de efetividade	» Intelectual » Social e de relacionamento	» <i>Nossa estratégia</i> » <i>Governança, ética e integridade</i> » <i>Transparência e efetividade</i>
GESTÃO DE PESSOAS E QUESTÕES ADMINISTRATIVAS 	Perfil do corpo funcional, remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e pessoal, diversidade e inclusão, saúde e segurança no trabalho, economia de recursos com estrutura	» Humano » Manufaturado	» <i>O Banco do desenvolvimento do Brasil</i> » <i>Nossa equipe</i>

PRINCIPAIS PÚBLICOS DE INTERESSE


SOCIEDADE


GOVERNO


ÓRGÃOS DE CONTROLE


INVESTIDORES


PÚBLICO INTERNO


CLIENTES


AGENTES FINANCEIROS


ACADEMIA

O BRASIL E O MUNDO

O ano de 2018, no Brasil e no mundo, ainda apresentou reflexos da crise financeira internacional, deflagrada dez anos antes. Como tendência mais geral, diversos países caminharam para retirar os estímulos monetários e financeiros de suas economias estabelecidos no começo da década.

Ao longo do ano, houve dois momentos bem distintos. Até meados de setembro, a recuperação das principais economias apontava para um aperto das condições de liquidez global, com o fim dos programas de compras de ativos pelos respectivos bancos centrais, lançados depois do início da crise, e a elevação das taxas básicas de juros. Esse contexto manteve pressionadas as taxas de câmbio dos mercados emergentes.

Contudo, ao se aproximar o fim do ano, a desaceleração acentuada do ritmo de crescimento das economias centrais, associada à escalada da guerra comercial entre Estados Unidos e China, ensejou mudanças significativas no plano de voo das autoridades monetárias. As condições financeiras voltaram a ser flexibilizadas, principalmente com a suspensão dos aumentos das taxas do FED (Federal Reserve, o banco central dos Estados Unidos), melhorando as perspectivas futuras de evolução da atividade econômica global no curto prazo.

No caso brasileiro, a economia permaneceu refém do baixo crescimento, fruto, em grande parte, das incertezas políticas decorrentes do processo eleitoral

e de um quadro fiscal adverso. Mas, a renovação política nos poderes Legislativo e Executivo, a partir das eleições gerais de outubro, trouxe novas expectativas para o horizonte econômico, com melhoria de indicadores, como a expectativa de inflação, índice da bolsa de valores e os juros futuros.

Logo depois de ser confirmado, o novo governo indicou uma equipe econômica comprometida com a pauta do aprofundamento das reformas, de modo a fomentar a elevação do crescimento econômico de médio e longo prazo.

No parlamento, também houve grande renovação: dos 513 deputados federais que tomaram posse em janeiro de 2019, 243 estão em seu primeiro mandato. Já no Senado, dos 54 senadores que assumiram o cargo, somente oito foram reeleitos e quatro já haviam passado pela Casa em outras ocasiões.

A sensível mudança da agenda econômica, ocorrida nos últimos três anos, voltada para um conjunto de reformas estruturais favoráveis ao mercado, cujo objetivo é elevar o potencial de crescimento de longo prazo, começa a surtir seus primeiros efeitos.

Cabe citar tanto a continuidade de redução das metas inflacionárias, iniciada em 2017, para o triênio subsequente (de 4,25% em 2019; 4,0% em 2020 e 3,75% em 2021), quanto a tendência de queda das taxas longas de juros (as taxas de juros das NTN-Bs de trinta anos saíram de 7,1% em 2015 para 5,2% em 2018).

Tais avanços foram possíveis em um ambiente em que a inflação se manteve sob controle, com as expectativas do

mercado financeiro ancoradas na meta estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional. Ressalte-se que esse ambiente benigno ocorreu a despeito de diversos choques enfrentados pela economia brasileira, tais como a greve dos caminhoneiros em maio e a alta de preços dos combustíveis.

A questão dos gastos públicos, porém, permaneceu como o ponto vulnerável da economia local. O novo regime fiscal, amparado no teto de gastos, vem tornando cada vez mais evidente para a sociedade brasileira a necessidade de ajustamento das contas. Mas, a evolução dos gastos obrigatórios, em particular a trajetória da despesa primária com benefícios previdenciários, torna premente a necessidade de uma reforma do sistema de previdência social no país.

A redução das concessões de subsídios creditícios, em conjunto com o menor patamar dos juros básicos, vem sendo um catalisador importante para as emissões privadas no mercado de capitais doméstico. Em particular, destacam-se as debêntures incentivadas, beneficiadas pela Lei 12.431, cujo volume emitido foi superior a R\$ 20 bilhões em 2018. Dessa maneira, o financiamento privado de longo prazo melhora a alocação de recursos da economia e surge como um importante vetor para o desenvolvimento econômico.

Além disso, a reforma trabalhista, mesmo que ainda não tenha seus impactos integralmente materializados, traz uma perspectiva de maior agilidade e flexibilidade ao mercado de trabalho.

DESAFIOS E VISÃO DE FUTURO

Dessa forma, a economia tende a elevar sua produtividade e reduzir o desemprego no longo prazo, à medida que seus efeitos se concretizem.

A agenda de reformas ainda é longa, e o esforço para sua implementação deve ser contínuo. Medidas adicionais, como a maior racionalização do sistema tributário, a simplificação regulatória para melhorar o ambiente de negócios e a maior abertura da economia, entre outras, são fundamentais para o aumento do crescimento no longo prazo.

A despeito de o ritmo de expansão da economia em 2018 ainda ter ocorrido aquém do desejado (com o PIB expandindo-se 1,1%, no mesmo patamar de 2017), o crescimento da produção industrial de bens de capital apresentou expressiva elevação (+7,3%). Os investimentos externos diretos no país permanecem com desempenho muito robusto, sendo mais do que suficientes para o financiamento do déficit em transações correntes.

A lenta retomada da atividade, conjugada com as expectativas de inflação abaixo da meta, sugere que as taxas de juros devam continuar em patamares reduzidos, o que tende a estimular a economia ao longo de 2019. Com a continuidade da implementação das reformas, espera-se uma aceleração do crescimento da economia, com aumento, sobretudo, da parcela do investimento, o que deve se refletir na demanda por financiamento do BNDES.

Tornar o Brasil um país sem miséria, socialmente justo, com economia dinâmica, geração sustentável de emprego e renda, infraestrutura adequada, atraente para novos investimentos e tecnologicamente avançado é um desejo de toda a sociedade e, para alcançar esse objetivo, temos uma importante parcela de contribuição, sempre de forma relevante e efetiva.

Não se trata de um sonho impossível, mas de uma tarefa inerente à visão de futuro do BNDES por sua natureza e vocação. Somos o banco do desenvolvimento do Brasil e faremos todo o esforço necessário para que o país caminhe na trilha do crescimento com sustentabilidade.

Nos últimos anos, sofremos uma queda da demanda por nossos recursos. Essa queda reflete, em grande medida, a própria redução dos investimentos na economia, mas não somente isso. Profundas mudanças começaram a ocorrer no ambiente em que estamos inseridos – desde alterações nas condições financeiras, como a convergência das taxas cobradas pelo BNDES com as taxas de mercado, passando pela redução da disponibilidade de *funding* público, entre outras.

Para além de questões financeiras, há as de caráter mais estrutural, como o envelhecimento populacional; a agenda da sustentabilidade, na qual o Brasil pode ser protagonista; e os avanços tecnológicos disruptivos, com amplas consequências sobre o emprego e a

qualificação profissional. Aumentar a produtividade da economia, com especial atenção para o *gap* de infraestrutura e educação, permanece um grande desafio. A relação entre o aumento da violência e os indicadores de pobreza e desigualdade social também se destacam como preocupações no país.

Ganharam força no cenário internacional os riscos associados a desastres climáticos e o agravamento de tensões comerciais e geopolíticas. Outro grande desafio que permanece é a difusão da agenda de digitalização. Se, por um lado, essa agenda pode ser uma solução para elevar a produtividade, ela também pode implicar o aumento de desigualdades, no longo prazo, tanto intra como entre nações. Segundo o Trade and Development Report 2018, da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), para que os benefícios de aumento da produtividade das novas tecnologias de digitalização sejam obtidos sem a acentuação das desigualdades sociais e regionais, são necessários investimentos pesados em infraestrutura de telecomunicações, em organização de infraestrutura de dados e em requalificação profissional. Do ponto de vista da sustentabilidade financeira global, pressões para a flexibilização de regras de regulação financeira e a elevação do endividamento privado são também pontos de atenção, em cenários de médio prazo.

No cenário econômico nacional, por conta de ameaças do ambiente internacional ou por aumento da instabilidade político-institucional, também existem riscos e desafios relevantes, ao mesmo tempo que aparecem

oportunidades que exigem nosso posicionamento em diversos campos.

Como banco de desenvolvimento, agente ativo de transformação, que antecipa e apoia futuros promissores e promove melhores práticas, nosso trabalho vai muito além de meramente conceder o apoio financeiro, servindo à sociedade brasileira. Cabe a nós entender as dinâmicas de transformação e seu impacto em nossos clientes, assim como implementar as mudanças necessárias em nosso modelo de negócios, revendo processos, portfólio de produtos e até mesmo competências internas.

Por isso, o BNDES está em movimento. Estamos nos transformando internamente para ajudar a transformação do país e para ser um relevante agente de desenvolvimento nos cenários que se configurarem.

Nossa transformação envolve assumir de maneira ainda mais efetiva a postura fomentadora de negócios. Campanhas de fomento estruturado estão trazendo novos clientes e estimulando novos negócios, ampliando e democratizando nosso crédito, seja para empresas com menor acesso em função de seu porte, seja pela oferta de soluções financeiras para clientes de regiões, territórios e setores não atendidos de forma satisfatória pelo sistema financeiro privado. Novos produtos estão sendo criados para responder a necessidades de diferentes segmentos de clientes e focar novos e promissores nichos de negócios. Essa visão de futuro já vem se materializando: em 2018, quase metade de nossos desembolsos já foram para micro, pequenas e médias empresas (MPME).

Viabilizar investimentos em infraestrutura continua sendo uma prioridade para a qual temos contribuído com efetividade. Para destravar investimentos em segmentos tão necessários ao país, a ampliação das atividades de estruturação de projetos se mostra

imprescindível. Nesse aspecto, nosso papel é desenvolver e apoiar projetos que possibilitem aumentar a produtividade e a conexão entre os mercados, viabilizando novos negócios para o país.

O Brasil está diante de um novo ciclo de concessões de ativos. Temos o exemplo do sucesso no setor de energia elétrica, com a privatização das distribuidoras estaduais federalizadas. Depois de vinte anos criando prejuízos enormes ao setor público, elas foram vendidas em concorridos leilões com o compromisso do setor privado investir na melhora e expansão do serviço. Novas oportunidades de venda de lotes de rodovias, aeroportos, empresas de saneamento e de gás estão colocadas. Em todos esses casos, o investimento privado vai abrir perspectivas para o uso desses ativos de forma mais eficiente, criando novas oportunidades de emprego.

No setor de saneamento, são grandes os desafios para destravar os investimentos e engajamos nossa *expertise* para apoiar a própria melhoria do ambiente de negócios e promover um setor tão importante para a saúde da população, em especial nas regiões menos desenvolvidas. Será preciso buscar soluções que contemplem ativos de maior risco e elevadas externalidades, elaborando estruturas de financiamento apropriadas (que podem ser viabilizadas por nós ou por nossos parceiros de mercado). Essa agenda está em linha com o que os bancos de desenvolvimento de outros países estão fazendo e é fundamental para alavancar o desenvolvimento do país.

Além de infraestrutura, atuamos em estrutura produtiva, educação, saúde e segurança, buscando estimular a inovação, fortalecer o mercado de capitais, alavancar o desenvolvimento regional e promover a sustentabilidade.

A ampliação de nosso diálogo com a sociedade brasileira é outra linha de

avanço. Em 2018, lançamos o segundo Relatório de Efetividade, aprimorado em relação ao primeiro. A audiência pública realizada em conjunto com o Tribunal de Contas da União (TCU) também foi um importante passo para melhorar a divulgação de nossas informações na seção Transparência de nosso *site*. Nossa visão aponta para um esforço maior não apenas de prestação de contas, mas também da comunicação da efetividade de nossas ações para diversos públicos: sociedade, clientes, entidades de classe, órgãos reguladores, governos, entre outros.

Essa transformação passa por mudanças internas. Estamos nos tornando mais ágeis e mais digitais, ajustando processos para acelerar nossos trâmites e melhor contribuir para a retomada da economia e para o acesso ao crédito, sem perder a qualidade e a conformidade em nossas atividades. Já foram implementadas novas esteiras de crédito mais ágeis, simples e eficientes, reduzindo significativamente os prazos de concessão.

Estamos nos transformando para melhor exercer nosso propósito de transformar a vida de gerações de brasileiros, promovendo desenvolvimento sustentável. Nossa visão, nosso desejo, o que nos inspira é trabalhar para tornar o Brasil um país desenvolvido: promover maior crescimento da renda, com redução das desigualdades e melhoria do padrão de vida da população brasileira, de forma sustentável. A construção do futuro do Brasil conta com um banco entusiasmado em apoiar a formulação de políticas públicas, competente na estruturação de projetos e movido pela missão de viabilizar soluções financeiras, tanto com seus produtos como com sólidas parcerias. E com o compromisso enraizado de comunicar tais ações de forma transparente, em um diálogo contínuo com a sociedade.



INDICADORES GRI:

102-1 | 102-2 | 102-3 | 102-4 | 102-5 |
102-6 | 102-7 | 301-1 | 302-1 | 302-4 |
303-1 | 306-2

O BANCO DO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL

O QUE É UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO (BD)?

Os primeiros BDs surgiram na Europa em meados do século XIX. Desde então, eles vêm cumprindo papel relevante para o desenvolvimento socioeconômico dos países e regiões onde atuam, conforme os diferentes estágios em que se encontram, em cenários tanto de estabilidade quanto de crise.

Os BDs podem diferir quanto a: estrutura de capital; *funding*; variedade de setores apoiados; porte dos clientes; modelos de financiamento; condições de crédito; regulação e supervisão; e governança corporativa. Há igualmente diversos instrumentos de apoio creditício: oferta de financiamento, garantias, seguros, participação acionária, fundos não reembolsáveis, apoio à elaboração de projetos, entre outros.

Além do Brasil, vários países (desenvolvidos e em desenvolvimento) mantêm BDs fortes, como Alemanha, China, Coreia, Espanha, Japão, México, França e Rússia. Cada instituição tem sua forma de operar, mas todas auxiliam a implementação de políticas públicas, complementam as ofertas de crédito do sistema financeiro privado e contribuem para que os setores privado e público assumam riscos e desafios em investimentos estratégicos de longo prazo. Em geral, recebem alguma forma de apoio do governo: isenção de impostos, garantias da União, acesso a fundos constitucionais e parafiscais ou subsídios para implementação de políticas públicas.

Dentre os desafios recentes dos BDs, destacam-se a promoção da agenda da infraestrutura sustentável, o fomento à inovação, os serviços de estruturação de projetos e consultoria, a agenda relacionada aos desafios do emprego e questões relativas ao crescimento das cidades.

QUEM SOMOS?

Somos o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), uma empresa pública federal vinculada ao **Ministério da Economia**, sendo o principal instrumento do Governo Federal para financiamento de longo prazo e investimento nos diversos segmentos da economia brasileira. Operamos desde 1952 e somos hoje um dos maiores BDs do mundo.

O Sistema BNDES é formado por três empresas: o BNDES e suas subsidiárias – a BNDES Participações S.A. (BNDESPAR), que atua no mercado de capitais, e a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME), dedicada ao fomento da produção e da comercialização de máquinas e equipamentos.

Atuamos por meio de financiamento e crédito a investimentos; participação em empresas; estruturação de projetos; prestação de garantia; concessão de recursos não reembolsáveis a projetos de caráter social, cultural e tecnológico; além de produção de conhecimento. Disponibilizamos produtos, programas e fundos, conforme a modalidade e a característica das operações.

Avaliamos a concessão de cada apoio com foco em seu potencial de geração de externalidades, isto é, no impacto socioambiental e econômico gerado direta ou indiretamente para o país. A inovação, o desenvolvimento regional e a sustentabilidade são prioridades para nós.

Nossa governança é composta de regras e padrões de gestão criteriosos, e envolve o relacionamento entre instâncias internas, como Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal e demais comitês;

Até 2018, éramos vinculados ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que foi unificado em 2019 ao Ministério da Fazenda, ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e ao Ministério do Trabalho, formando o Ministério da Economia.

e externas, como Congresso Nacional, Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), Banco Central do Brasil (BCB), Tribunal de Contas da União (TCU) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

COMPARAÇÃO BNDES E BDS INTERNACIONAIS (DADOS DE 30.6.2018)

	BNDES	Média BDS internacionais ¹
ROE (% a.a.) ²	14,0	6,5
ROA (% a.a.) ³	1,1	0,6
Créditos em atraso/ carteira de crédito bruta (%)	0,16	0,47
Índice de Basileia (%)	29,0	20,2
Total de empregados	2.711	6.364
Despesas administrativas e de pessoal/ativo total médio (%)	0,3	0,3
Despesas administrativas e de pessoal/resultado operacional ⁴ (%)	15,3	41,1

¹ Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Mundial, KfW, China Development Bank (CDB) e European Investment Bank (EIB). Dados do CDB, do KfW e do EIB referem-se à data-base de 31.12.2017, última disponível. Os saldos referentes ao balanço patrimonial foram convertidos para reais pela taxa de câmbio do fim do período; e os saldos de resultado, pela taxa de câmbio média. Subsidiárias não incluídas.

² ROE (retorno sobre o patrimônio líquido).

³ ROA (retorno sobre o ativo).

⁴ Resultado operacional, sem as despesas administrativas e de pessoal e a provisão para risco de crédito.

ONDE ESTAMOS LOCALIZADOS?

Atuamos em todo o território nacional. Nossa sede oficial é em Brasília (DF), no entanto mais de 95% de nossos empregados estão lotados no Rio de Janeiro (RJ), em edifício próprio – o Edserj, e em andares alugados no edifício Ventura Corporate Towers. Também temos representações em São Paulo (SP) e no Recife (PE).

Para estar presente nas demais localidades e facilitar o acesso a nossas linhas de financiamento, principalmente a micro, pequenas e médias empresas (MPME), atuamos também de **forma indireta**, ou seja, por meio de **bancos parceiros** que ofertam nossos produtos. Temos mais de cinquenta agentes credenciados, entre bancos comerciais privados e públicos, bancos de cooperativa e de montadora, BDs e agências de fomento.

REDUÇÃO DE DESPESAS COM ESCRITÓRIOS

Dando continuidade ao planejamento de redução de despesas, desocupamos, em 2018, mais um andar no edifício Ventura, com economia de R\$ 2,3 milhões no ano. Para viabilizar a mudança, concluímos as alterações de leiaute no Edserj, aumentando o número de empregados alocados por andar. As ações em curso permitirão desocupar totalmente o edifício Ventura até dezembro de 2019, com a devolução dos cinco andares ainda utilizados. Em São Paulo houve a devolução de andar locado, com previsão de redução de R\$ 2,48 milhões de despesas ao ano.

BNDES LIMITED

A BNDES PLC, subsidiária em Londres, foi transformada em BNDES Limited em 2017. A empresa está em processo de dissolução, que deverá ser concluído em 2019.

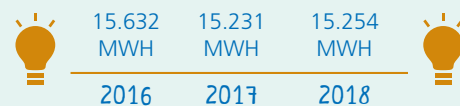
Saiba mais na seção
O que fazemos (p. 18)

SEDE ECOEFICIENTE

O Edserj vem se modernizando a cada ano, buscando a eficiência no uso dos recursos. O edifício conta com certificação LEED EB O&M (Edifícios Existentes – Operação e Manutenção) categoria Prata e etiqueta PBE Edifica nível B, do Inmetro.

Consumo de energia

A energia consumida no prédio não é adquirida na distribuidora local, mas comprada no mercado privado de energia. Parte é gerada a partir de fontes incentivadas, tais como solar, eólica, biomassa e pequenas centrais hidrelétricas (PCH). Em 2018, o consumo de energia se manteve praticamente estável, aumentando 0,15% em relação a 2017.



Consumo de água potável

A água potável do condomínio é proveniente de distribuidora e é utilizada para os sistemas de condicionamento de ar, irrigação, instalações hidrossanitárias e purificadores.

Veja a lista completa de bancos parceiros em:
www.bndes.gov.br/rede-credenciada-brasil

Houve redução de quase 13% no consumo de água no Edserj em 2018. Ajustes contínuos, sejam de operação ou de manutenção, nos sistemas de abastecimento de água, possivelmente contribuíram para essa queda. Além disso, as condições climáticas mais favoráveis (temperatura, umidade e regime de chuvas) de 2018 em relação ao ano anterior também podem ter impactado a redução.



Consumo de óleo diesel

O consumo de fontes não renováveis pelo Edserj consiste basicamente em óleo diesel para alimentação dos geradores de emergência, recurso que é utilizado, na maior parte, em testes ao longo do ano. Em 2018, consumimos 19.862 litros de óleo diesel, um aumento de 78,13% em relação ao consumo de 2017 em razão da substituição de todo o óleo armazenado no tanque do edifício por óleo novo, a fim de garantir a manutenção das propriedades do material armazenado em condições adequadas para utilização dos geradores.

PESO TOTAL DE RESÍDUOS (EM TONELADAS) DISCRIMINADOS POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃO (2018)

Aterro	Orgânico	117,26*	Descarte realizado por empresa contratada
	Entulho	603,5**	Descarte realizado por empresa contratada
Reciclagem	Geral	117,27	Descarte realizado por cooperativas e/ou empresas especializadas, de acordo com as características dos materiais/produtos
	Lâmpadas	1,44	Descarte realizado por empresa especializada para recuperação do mercúrio e reciclagem do material restante
Reutilização		0,42	Basicamente lixo eletrônico: descarte por meio de empresa especializada para triagem e posterior reutilização
Outros: infectante		0,16	Basicamente resíduos do ambulatório: descarte por meio de empresa especializada que faz a autoclavagem (descontaminação) e posterior encaminhamento a aterro

* A partir de setembro de 2017, os resíduos orgânicos passaram a ser pesados em vez de ter o peso estimado (valor predeterminado por saco).

** Passamos a considerar neste valor não só o entulho produzido nas intervenções realizadas diretamente por nosso condomínio, mas também aquele produzido em obras contratadas por ele. Também alteramos a forma do cálculo estimado do peso do material sem pesagem.

NOSSA ESTRATÉGIA



INDICADORES GRI:
102-2 | 102-15 | 102-26 | 102-31

Veja nossa identidade institucional
na seção *Como geramos valor* (p. 16)

Saiba mais na seção
Governança, ética e integridade (p. 54)

PLANO PLURIANUAL (PPA)

Participamos dos ciclos de gestão do PPA no primeiro ano dos governos eleitos, enviando especialistas setoriais e de assuntos econômicos, sociais e ambientais para contribuir nas discussões de políticas públicas e nos comprometendo com recursos extraorçamentários para determinados programas temáticos, nos quais a atuação de um banco de desenvolvimento é desejável.

Ao longo da execução do PPA, monitoramos e comunicamos ao governo a utilização dos recursos previstos. Revemos as estimativas anualmente, conforme o rito determinado pelo ministério responsável pelo plano. Temos no PPA um dos insumos para nosso planejamento estratégico, de maneira a manter-nos alinhados aos planos de governo, conforme a legislação preconiza.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA 2018-2023

Anualmente, em conformidade com a Lei 13.303/2016, atualizamos nossa estratégia de longo prazo, realizamos análise dos riscos e das oportunidades para, no mínimo, os próximos cinco anos e definimos nosso plano de negócios para o ano seguinte.

Em março de 2018, a Estratégia Corporativa 2018-2023 foi aprovada pelos conselhos de administração do BNDES, da FINAME e da BNDESPAR.

Depois de um amplo processo de reflexão e planejamento, iniciado em agosto de 2017, definimos uma nova declaração de **identidade institucional**, diretrizes estratégicas de negócio de curto, médio e longo prazos e espaços prioritários de atuação.

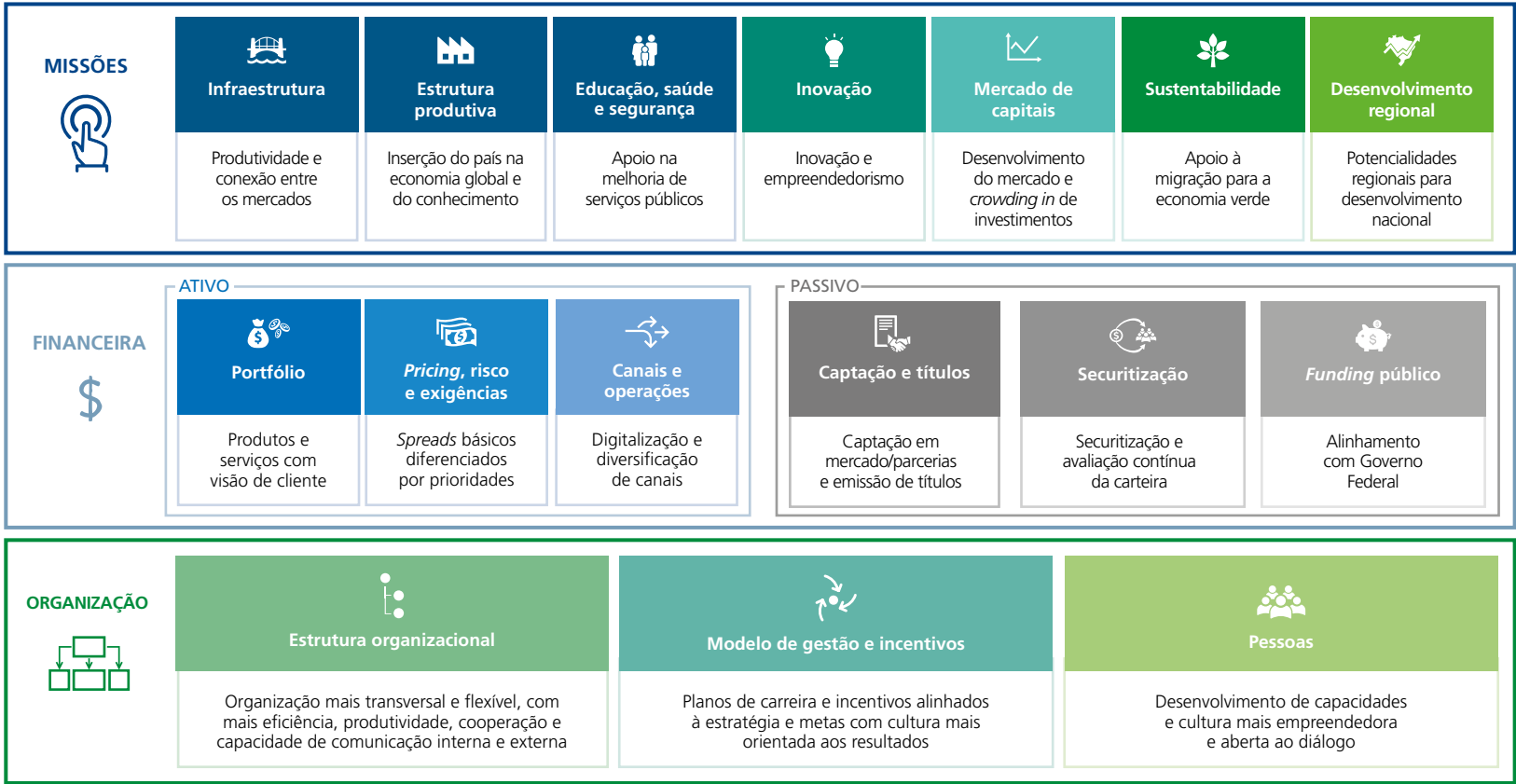
As diretrizes estratégicas foram direcionadas a três perspectivas de negócios: missões do desenvolvimento, perspectiva financeira e perspectiva da organização, conforme o mapa de objetivos estratégicos a seguir.

MACROPROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Revisamos em 2018 nosso macroprocesso de gestão da estratégia, que orienta as práticas e responsabilidades para elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico. O acompanhamento é feito pelos gestores de indicadores, que informam o desempenho. A consolidação é feita pela Área de Planejamento Estratégico.

As informações de desempenho são **apreciadas** pelos Comitê Gerencial, Diretoria ou Comitê de Gestão da Estratégia (CGE) e pelos conselhos de administração das empresas do Sistema BNDES.

MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



PLANO DE NEGÓCIOS

Para dar conta dessas transformações e iniciar a implementação da estratégia, traçamos um plano de negócios para o ano, que envolveu a definição de projetos, indicadores e prioridades estratégicas.

Projetos corporativos

Os objetivos estratégicos são implementados por meio de ações planejadas, formalizadas em uma carteira de projetos estratégicos corporativos, revista anualmente pelos conselhos de administração das empresas do Sistema BNDES, com base na identificação das iniciativas mais relevantes para responder às prioridades e aos desafios da instituição e do país.

Indicadores

Nossos indicadores corporativos orientam os comportamentos e resultados esperados, por meio de instrumentos de alinhamento e incentivo.

EM 2018, ESTRUTURAMOS 12 PROJETOS CORPORATIVOS:

OE – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



INDICADOR CORPORATIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META 2018	REALIZADO	DESEMPENHO
Desembolso em infraestrutura (R\$ bilhão) ¹	Infraestrutura	22,7	30,2	133%
Desembolso em estrutura produtiva (R\$ bilhão) ²	Estrutura produtiva	15,4	12,3	80%
Apoio a educação, saúde e segurança (R\$ bilhão) ³	Educação, saúde e segurança	2,2	2,1	97%
Desembolso em inovação (R\$ bilhão)	Inovação	2,2	1,8	84%
Carteira de fundos de investimento (R\$ bilhão)	Mercado de capitais	1,7	1,73	102%
Desembolso em sustentabilidade (R\$ bilhão)	Sustentabilidade	19,4	17,3	89%
Desembolso em desenvolvimento regional (R\$ bilhão)	Desenvolvimento regional	13,8	18,3	133%
Número de operações não automáticas contratadas	Canais e operações	836	625	75%
Número de operações automáticas contratadas ⁴	Canais e operações	72.274	47.032	65%
% de estudos de estruturação de projetos	Infraestrutura	100%	100%	100%
% de operações aprovadas em até 180 dias	Estrutura organizacional	60%	41,05%	68%
Resultado de operações de crédito e repasses/número de empregados ⁵	Portfólio Pricing, riscos e exigências	5,87	6,3	107%
Índice de eficiência (despesas administrativas e de pessoal – R\$ mil/nº de operações) ⁶	Estrutura organizacional Portfólio	14,82	20,54	61%

¹ Não inclui desembolso para os setores de telecomunicações e transporte rodoviário.

² Inclui somente os desembolsos para indústria, não abrangendo comércio e serviços e agropecuária.

³ O apoio inclui aprovações, além do desembolso.

⁴ Não estão incluídas as operações do Cartão BNDES e as operações contratadas com pessoas físicas.

⁵ O objetivo do indicador é calcular o resultado bruto com operações de crédito e repasses gerado por cada empregado em um ano, para cada R\$ 1 milhão de saldo médio da carteira de crédito e repasses.

⁶ Número de operações não automáticas x 100 + número de operações automáticas. Como o indicador representa despesa (administrativa e de pessoal) por empregado, quanto mais alto o seu valor, pior o seu desempenho.

Prioridades estratégicas

Acompanhamos o desempenho das prioridades pactuadas pela Diretoria.

RESPONSÁVEL	PRIORIDADE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META 2018	REALIZADO	PERFORMANCE
PRESIDÊNCIA	IMS (Influence Marketing Score) – Índice de Influência da Marca BNDES ¹	Estrutura organizacional	60	60,5	101%
	Número de exportadores Pós-embarque	Estrutura produtiva	60	58	97%
DIR 1	Número de clientes potenciais atendidos nas campanhas de fomento	Portfólio	100	138	138%
	Criação do produto Crédito para Investimento	Portfólio	dez. 2018	0%	0%
DIR 2	Redução dos custos administrativos gerenciados pela Área de Administração e Recursos Humanos	Modelo de gestão e incentivos	R\$ 11,45 milhões	R\$ 19,17 milhões	167%
	Gestão de Desempenho Individual – pactuação e avaliação	Modelo de gestão e incentivos	96,5%	97,92%	101%
	Quantidade de novos produtos lançados	Portfólio	8	9	113%
	% de operações indiretas automáticas no sistema BNDES Online	Canais e operações	70,0%	72,1%	103%
DIR 3	Tempo médio de emissão da classificação de risco corporativo nacional	Pricing, risco e exigências	20 dias	19 dias	105%
	Tempo médio de processamento de requisição de avaliação de bens	Estrutura organizacional	82 dias	52 dias	137%
	Emissão de Letra Financeira	Estrutura organizacional	dez. 2018	100%	100%
	Debêntures para operações não automáticas em infraestrutura	Portfólio	out. 2018	0%	0%
DIR 4	Aprovação de resolução sobre procedimentos da Área de Desestatização e Estruturação de Projetos	Estrutura organizacional	dez. 2018	0%	0%
	Proposição de nova forma de atuação do BNDES em segurança pública	Educação, saúde e segurança	dez. 2018	100%	100%
	Aprovar a política do exercício de voto no Sistema BNDES	Mercado de capitais	nov. 2018	0%	0%
	Aprovações de desinvestimentos em ações	Mercado de capitais	9	15	167%
	Estruturação do produto para Fundo de Crédito Corporativo e de Fundo de Crédito de Infraestrutura	Portfólio	jun. 2018	100%	100%
	Aprovação do edital do FIDC de debêntures incentivadas da carteira	Portfólio	set. 2018	100%	100%
DIR 5	Valor desembolsado pela Área de Energia em 2018	Infraestrutura	R\$ 15 bilhões	R\$ 17 bilhões	114%
	Desembolsos da Área de Gestão Pública e Socioambiental 2018	Infraestrutura Educação, saúde e segurança	R\$ 1,90 bilhão	R\$ 1,88 bilhão	99%
	Desembolsos da Área de Saneamento, Transporte e Logística 2018	Infraestrutura	R\$ 6,6 bilhões	R\$ 5,0 bilhões	76%
DIR 6	Estruturação do IFRS 9 no Sistema BNDES	Estrutura organizacional	dez. 2018	100%	100%
	% de atendimento dentro prazo previsto dos pareceres consultivos	Estrutura organizacional	90%	47,62%	53%

¹ Índice utilizado para aferir a saúde da marca na imprensa.

A análise crítica de nosso desempenho em 2018 apresenta os seguintes destaques:

PONTOS POSITIVOS:

- O valor total dos desembolsos em infraestrutura superou em 33% a meta estabelecida para 2018.
- A redução dos custos administrativos apresentou resultado 67% acima da meta estabelecida para 2018.
- O número de clientes potenciais atendidos nas campanhas de fomento foi 38% superior à meta estabelecida para 2018.
- Foram aprovados 15 desinvestimentos em ações, 67% a mais do que a meta estabelecida para 2018.
- O volume de desembolso em desenvolvimento regional foi 33% maior que a meta estabelecida para 2018.

PONTOS DE ATENÇÃO:

- Os indicadores de número de operações contratadas foram afetados pela queda no volume de investimento agregado e pela menor atratividade do custo financeiro do BNDES. A redução destes indicadores foi a principal responsável pelo baixo desempenho do índice de eficiência, já que a quantidade de operações faz parte de seu denominador.
- O baixo resultado na porcentagem de operações aprovadas em até 180 dias foi impactado por existência de um volume significativo de operações antigas que foram aprovadas em 2018.
- As metas definidas para as iniciativas: (i) criação do produto Crédito para Investimento; (ii) debêntures para ações não automáticas em infraestrutura; (iii) aprovação de resolução sobre procedimentos da Área de Desestatização e Estruturação de Projetos; e (iv) aprovação da política do exercício de voto no Sistema BNDES não foram atingidas no prazo acordado.

RISCOS E OPORTUNIDADES DA ESTRATÉGIA

Em março de 2018, o Conselho de Administração aprovou, paralelamente às diretrizes estratégicas, os riscos e as oportunidades da estratégia, nos termos da Lei 13.303/2016, pela primeira vez. No segundo semestre de 2018, foram realizadas oficinas com cerca

de sessenta especialistas setoriais do Banco. Ao todo foram levantadas 83 ameaças e 112 oportunidades, que foram priorizadas a partir de seu grau de impacto (GI) e de probabilidade (GP). Veja abaixo aquelas consideradas mais relevantes:

QUADROS DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

<p>INFRAESTRUTURA </p> <p>Oportunidade</p> <p>Fortalecimento de agenda de concessões e PPPs (BNDES faz financiamento e estruturação de projetos) favorecendo o investimento em logística e saneamento.</p> <p>GP ALTO GI MUITO ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Manutenção ou agravamento da instabilidade jurídica e regulatória prejudicam fortemente investimentos em infraestrutura.</p> <p>GP MÉDIO GI MUITO ALTO</p>	<p>INOVAÇÃO </p> <p>Oportunidade</p> <p>Aprimoramento e ganho de escala em linhas de requalificação associadas à indústria 4.0 (questão do emprego).</p> <p>GP MUITO ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Aumento de subsídios para inovação, sem adequado planejamento e divisão de papéis entre instituições, levam a cenário de concorrência e não de complementaridade entre instituições públicas.</p> <p>GP MÉDIO GI ALTO</p>
<p>ESTRUTURA PRODUTIVA </p> <p>Oportunidade</p> <p>Manutenção dos investimentos no setor de petróleo (mais 10% da FBCF), com tendência de aumento de exportações de petróleo bruto (ex.: encomendas pré-sal) oportunizando cadeia fornecedora e divisas e royalties para governos.</p> <p>GP ALTO GI MUITO ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Redução das compras governamentais, em função do cenário fiscal, reduzem investimentos em setores críticos, dependentes de tais instrumentos, como a Saúde.</p> <p>GP MUITO ALTO GI ALTO</p>	<p>MERCADO DE CAPITALIS </p> <p>Oportunidade</p> <p>Melhoria no ambiente regulatório a partir da Instrução CVM 476/2009 e da Lei 12.431/2011, que criam condições para o desenvolvimento do mercado de renda fixa.</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Crise internacional ou acentuação da instabilidade política e institucional reduzem a previsibilidade dos investimentos, afetando o desenvolvimento do mercado de capitais.</p> <p>GP MÉDIO GI ALTO</p>
<p>EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA </p> <p>Oportunidade</p> <p>Possível sucesso de projetos apoiados em tecnologia para educação podem gerar a escalabilidade do apoio do BNDES e estruturação de linhas de financiamento para os entes públicos com foco em qualidade e gestão.</p> <p>GP MUITO ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Acentuação de disputas entre poderes e decisões desarticuladas com as diretrizes da política setorial (política pública de saúde) poderão levar a desestruturação das políticas planejadas, pressão de custos e possível redução de investimento (elevação da incerteza).</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p>	<p>SUSTENTABILIDADE </p> <p>Oportunidade</p> <p>Maior conscientização da sociedade (nacional e internacional), com mudança de comportamentos de consumo e indução de padrões de produção mais eficientes no uso de recursos, podem gerar demanda para investimentos em economia circular, logística reversa e tecnologias de baixa emissão de GEE, inclusive no setor de agricultura (ex: geração de biogás e energia a partir da biomassa).</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Aumento da frequência dos impactos decorrentes da mudança do clima em atividades produtivas, em infraestrutura e na sociedade (inundações, secas, deslizamentos, eventos extremos).</p> <p>GP MÉDIO GI MUITO ALTO</p>
<p>DIMENSÃO FINANCEIRA </p> <p>Oportunidade</p> <p>Desenvolvimento de produtos e canais compatíveis com captação em mercado.</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Volatilidade da TLP impactando a capacidade de pagamento dos clientes e/ou criando resistência para a tomada de crédito junto ao BNDES, face ao risco de elevação de parcelas atreladas à TLP.</p> <p>GP ALTO GI ALTO</p>	<p>DESENVOLVIMENTO REGIONAL </p> <p>Oportunidade</p> <p>Agenda integrada de promoção do “direito a cidade” (mobilidade/saneamento/serviços públicos/segurança etc.) com foco em cidades médias e grandes, em regiões de elevada vulnerabilidade (agenda intracidades e inter-cidades).</p> <p>GP MÉDIO GI MUITO ALTO</p> <p>Ameaça</p> <p>Paralisação e descontinuidade de projetos de alto impacto regional.</p> <p>GP ALTO GI MUITO ALTO</p>
<p>Legenda: GP – Grau de probabilidade GI – Grau de impacto</p>	

A AGENDA DE DESENVOLVIMENTO

Na discussão sobre nossa estratégia e nossos desafios, o *workshop Desafios do Desenvolvimento do Brasil* foi fundamental para a elaboração de documento com uma agenda de diretrizes de desenvolvimento para os principais desafios econômicos, sociais e ambientais do país. Esse evento, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE), contou com a participação de especialistas de vinte instituições de fomento ao desenvolvimento, com representantes de todas as regiões do Brasil.

Já o *workshop* e a conferência *Visão 2035: Brasil Desenvolvido* possibilitaram o debate entre nossos especialistas e representantes de mais de sessenta instituições sobre agendas de futuro para cada uma das macrorregiões brasileiras e para 17 setores nas áreas de agricultura, infraestrutura, indústria e serviços. Essa discussão resultou em uma publicação: *Visão 2035: Brasil, país desenvolvido – agendas setoriais*, que traz projeções para os diferentes setores, buscando explorar três cenários possíveis para cada um deles.

A produção de conteúdo derivada desses debates culminou na contribuição do BNDES para a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, coordenada pelo Ministério do Planejamento.

Ainda em 2018, realizamos em conjunto com o Centro Brasileiro de Relações Internacionais (Cebri) os eventos *Diálogos para o Amanhã*, envolvendo o debate de caminhos de construção do futuro e do papel dos bancos de desenvolvimento.

POLÍTICAS OPERACIONAIS

Nossas políticas operacionais (PO) regulamentam e consolidam nossos instrumentos de apoio financeiro. No início de 2018, realizamos uma revisão que promoveu importantes mudanças, com destaque para a diferenciação de *spread* básico, o aumento de prazos máximos e a elevação da participação máxima em TLP em projetos de setores prioritários.

A utilização dos critérios “impacto no desenvolvimento” *versus* “sensibilidade à taxa de juros” balizou a definição geral dos *spreads*, com a alocação das menores taxas a projetos dos seguintes segmentos: geração de energia solar; conectividade inclusiva; investimento social de empresas; inovação; meio ambiente; segurança pública; saneamento (tratamento de resíduos sólidos, coleta e tratamento de esgoto); e qualificação profissional.

PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Ao longo de 2018, no âmbito do projeto corporativo Produtos e Pricing, desenhamos uma nova organização para nosso portfólio de produtos. O novo desenho busca melhorar o entendimento do cliente sobre as soluções oferecidas, facilitando a identificação do produto mais adequado para sua necessidade. Permite também uma gestão mais efetiva, facilitando nossa percepção das necessidades não atendidas por nosso portfólio.

Essa nova organização agrupa os produtos de acordo com duas dimensões: famílias de produtos e necessidades dos clientes.

Famílias são grupos de produtos que têm características similares no que tange ao tipo e à forma de funcionamento do instrumento, ou seja, “o que” estamos oferecendo a nossos clientes. Foram definidas **cinco famílias** que compõem nosso negócio hoje: financiamentos e crédito, participações, serviços, garantias e apoios e patrocínios.

As necessidades refletem “para que” nossos clientes irão utilizar um determinado instrumento, ou seja, a finalidade dele para o negócio do cliente. Foram identificadas nove necessidades:

- 1) empreendedorismo;
- 2) projeto;
- 3) máquina, equipamento ou serviço;
- 4) plano de negócios;
- 5) operações e reforço de caixa;
- 6) exportação e acesso a novos mercados;

- 7) inovação;
- 8) sustentabilidade social, ambiental e cultura; e
- 9) acesso ao mercado de capitais.

NOVOS PRODUTOS

Em paralelo à reorganização de nosso portfólio, realizamos um estudo para segmentar e compreender melhor as expectativas de clientes. Com base nesse insumo, estamos mapeando os produtos que melhor se adequam a cada perfil e os aperfeiçoando para que sejam ainda mais aderentes às necessidades de cada grupo de clientes.

Nesse contexto, em 2018, lançamos os seguintes produtos: BNDES Prosegurança, BNDES Pro-CDD Agro, BNDES Fundos de Crédito em Infraestrutura e BNDES Fundos de Crédito Corporativo, além dos pilotos dos produtos BNDES Direto 10 e BNDES Fime Direto.

OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Em 2018, iniciamos um esforço interno de identificação das metas dos **ODSs** para as quais podemos contribuir e de nosso potencial de contribuição para cada uma delas. Com base nesse resultado, espera-se estabelecer uma ponte metodológica entre nosso planejamento estratégico, nossas POs e nossa análise de efetividade.

Paralelamente, passamos a integrar, ao fim de 2018, a Câmara Temática de Parcerias e Meios de Implantação (CTPMI) da Comissão Nacional dos ODSs, criada para o estudo e a elaboração de propostas relacionadas à implementação da Agenda 2030 no Brasil. Pioneira entre as câmaras temáticas, a CTPMI acompanha o ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) e visa fomentar a formação de novas parcerias entre os setores público e privado e a sociedade civil para identificar e consolidar meios de implementação da agenda.

Na seção *Nosso desempenho*, estão indicados, conforme representação da ONU, os principais ODSs que se relacionam com cada diretriz estratégica.

COMO GERAMOS VALOR

2018

INSUMOS

FINANCEIRO

R\$ **18,0** BILHÕES
de recursos do FAT

R\$ **2,1** BILHÕES
de captações externas

R\$ **2,3** BILHÕES
de captações internas

R\$ **165,3** BILHÕES
de retorno das operações de crédito

HUMANO

2.688
empregados

82% de nível
universitário

63% de
pós-graduados

INTELECTUAL

65,7 horas de treinamento
por empregado

4.415 participações
em treinamentos

SOCIAL E RELACIONAL

CERCA DE

5 MIL

potenciais
clientes
atendidos
em feiras

MAIS DE

5 MILHÕES

de visitas
ao nosso
site no ano

CAPTAMOS

TENDO COMO

PROPÓSITO

Transformar a vida de gerações
de brasileiros, promovendo
desenvolvimento sustentável.

VALORES

Ética, espírito público
e compromisso com
o desenvolvimento.

PRINCÍPIOS

Transparência, efetividade,
diálogo, cooperação e
busca pela excelência.

MISSÃO

Viabilizar soluções financeiras que
adicionem investimentos para o
desenvolvimento sustentável da
nação brasileira.

VISÃO DE FUTURO

Ser reconhecido como o banco
de desenvolvimento do Brasil pela
sua relevância e efetividade.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS



Infraestrutura (p. 30)



Estrutura produtiva (p. 34)



Educação, saúde
e segurança (p. 38)



Inovação (p. 42)



Mercado de capitais (p. 44)



Sustentabilidade (p. 45)



Desenvolvimento regional (p. 48)





RESULTADOS

FINANCEIRO

R\$ **6,7** BILHÕES
de lucro líquido

R\$ **5,2** BILHÕES
em tributos

R\$ **130** BILHÕES
antecipados ao Tesouro Nacional

INTELECTUAL

30%
a mais de investimentos
em P&D pelas empresas
apoiadas (2005-2014)

1,8 MILHÃO
de downloads de
publicações em nossa
biblioteca digital

719.100
homens-hora
apoiadas em P&D

MAIS DE
3.000
estudos
produzidos

SOCIAL E RELACIONAL

152.887
clientes apoiados
em 2018

1,1 MILHÃO
de empregos gerados
ou mantidos

45% de participação de MPMEs
no desembolso total

MANUFATURADO

5.500 MW
de capacidade de
geração de energia
elétrica entregue por
projetos apoiados

829.157
pessoas a serem beneficiadas
por ligações de esgoto
decorrentes de projetos
aprovados em 2018

NATURAL

2.450 T/DIA
de capacidade de
tratamento ou
destinação de
resíduos sólidos
urbanos prevista

3.089
indivíduos capacitados
para a prática de
atividades econômicas
sustentáveis, no âmbito
do Fundo Amazônia

PARA GERAR

O QUE FAZEMOS

Nossas ações se complementam de modo a potencializar nossa atuação na promoção do desenvolvimento brasileiro. Financiamentos e crédito e participações são hoje nossas frentes principais de atuação.

Em financiamentos e crédito, oferecemos soluções financeiras que implicam concessão de recursos por um período predeterminado, como soluções de financiamento, limites de crédito e debêntures. Merece destaque nossa atuação no crédito de longo prazo, fundamental para o cumprimento de nossas prioridades estratégicas.

Já em participações, apresentamos soluções que implicam a entrada do Sistema BNDES direta ou indiretamente no capital de uma empresa ou sociedade de propósito específico, como investimento direto e por meio de fundos de investimento em participação.

Também atuamos com prestação de serviços, estruturando projetos e dando suporte a entes públicos em projetos de desestatização.

Por meio do Fundo Garantidor para Investimentos (BNDES FGI) ampliamos as oportunidades de acesso ao crédito de empresas e empreendedores de menor porte. Estamos nos estruturando, ainda, para oferecer novas soluções de fianças e garantias que possam ser usadas de forma independente ou complementar a outros produtos do BNDES.

Oferecemos também, em situações específicas, apoio de natureza não reembolsável ou com características não creditícias, com recursos próprios ou de terceiros.

Complementarmente, produzimos e compartilhamos conhecimento setorial e análises macroeconômicas, que embasam nossas decisões e atuação em todas as frentes.

FINANCIAMENTOS E CRÉDITO

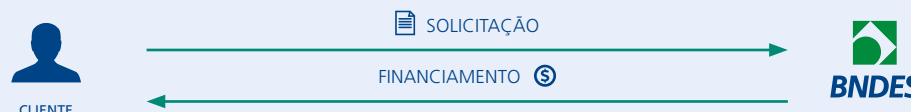
Nossos financiamentos podem ser concedidos diretamente aos clientes ou por intermédio de instituições financeiras credenciadas. São oferecidos a empresas de todos os portes, de acordo com a finalidade do investimento, como a aquisição de máquinas ou um projeto de modernização e expansão de negócios.

Conheça nossas formas de apoio:

Saiba mais na seção
O Banco de desenvolvimento do Brasil (p. 10)

OPERAÇÕES DIRETAS

São operações com valor superior a **R\$ 10 milhões**, que podem ser realizadas diretamente com o BNDES. Em alguns casos específicos, como no apoio a determinados projetos de inovação, eficiência energética, reflorestamento, entre outros, é possível solicitar apoio direto mesmo em operações abaixo de R\$ 10 milhões.



OPERAÇÕES INDIRETAS

São operações realizadas por meio de **instituições financeiras credenciadas**. Essas instituições são responsáveis pela análise do financiamento, negociam as condições com os clientes – respeitando algumas regras e limites definidos pelo BNDES – e assumem o risco de não pagamento da operação. Por isso, podem aceitar ou não o pedido de crédito.



PODEM SER:

- **AUTOMÁTICAS:** operações de financiamento com valor **até R\$ 150 milhões** que não passam por nossa avaliação prévia. A instituição financeira credenciada recebe e analisa o pedido, aprova o crédito e nos solicita a homologação e liberação dos recursos.
- **NÃO AUTOMÁTICAS:** operações de **no mínimo R\$ 10 milhões** em que a instituição financeira credenciada, responsável pelas condições e pelo risco, nos encaminha consulta prévia para análise. Nesse caso, as operações de financiamento são individualmente avaliadas e aprovadas por nós.

ATENÇÃO:

Não credenciamos consultores (pessoas físicas ou jurídicas) como intermediários para facilitar, agilizar ou aprovar operações de crédito.

OPERAÇÕES MISTAS

Operações que combinam as formas direta e indireta não automática. Nesse caso, o BNDES e a instituição financeira credenciada compartilham o risco da operação. As operações mistas geralmente ocorrem por sugestão do BNDES ou da instituição financeira e não podem ser solicitadas pelo cliente.

NOVO FLUXO OPERACIONAL

Com o objetivo de melhorar a experiência de nossos clientes, começamos a operar em 2018 com um novo processo de concessão de crédito para as operações diretas, mistas e indiretas não automáticas. Esse processo foi desenhado no âmbito do projeto corporativo Normas e Processos e possibilitou a redução dos custos de transação e do prazo de processamento.

Habilitação

Para agilizar o recebimento e processamento inicial das propostas, separamos a análise de clientes da análise de projetos, criando uma nova porta de entrada: a habilitação. Nessa etapa, passamos a avaliar, em primeiro lugar, se o cliente está apto ou não a operar conosco, com base no resultado das análises de crédito, cadastro e *compliance*, independentemente do projeto a ser financiado.

Assim, nossos clientes, uma vez habilitados, podem agora escolher entre os diferentes produtos oferecidos pelo Banco, levando em consideração suas necessidades e sua margem de financiamento.

Esteiras de crédito

Outra modificação importante no processo foi a criação de quatro esteiras de crédito padronizadas, que determinam qual será o fluxo seguido por uma operação, depois de concluída a habilitação, de acordo com seu grau de complexidade e suas características. Em todas as etapas, o cliente pode contar com o apoio de nossa equipe especializada, inclusive para identificação dos produtos mais adequados a suas necessidades.

O QUE NÃO APOIAMOS?

As orientações básicas de nossas POs vedam o apoio a setores como hotéis, saunas e termas; comércio de armas; jogos de prognósticos; e atividades financeiras, à exceção de projetos de microcrédito e *fintechs*. Também não apoiamos empreendimentos imobiliários ou do setor de mineração que incorporem processo de lavra rudimentar ou garimpo e itens como aquisições e desapropriações de terrenos; despesas que impliquem remessa de divisas para o exterior; e aquisição de animais para revenda; entre outros. Isso significa que os nossos recursos não poderão ser usados para financiar essas despesas, mesmo que façam parte de um projeto que estamos apoiando.

Esteiras automática e simplificada

Um pedido de financiamento com objeto definido, como a compra de um equipamento nacional, tramita pela esteira automática. Nela, o pedido é avaliado com base em uma lista de critérios previamente aprovados pela Diretoria do Banco e, caso cumpra todos os requisitos necessários, é submetido diretamente ao diretor responsável para homologação. A principal diferença para a esteira simplificada é que, nesse caso, em função do tipo de objeto do financiamento há uma validação um pouco mais complexa, que leva em conta requisitos setoriais específicos. O acompanhamento na esteira simplificada também é mais detalhado do que na automática.

Esteiras corporativa e *project finance*

Já projetos mais complexos, como *greenfields* e de infraestrutura em geral, seguem pelas esteiras corporativa ou de *project finance*, que diferem, principalmente, em relação às garantias da operação.

Nesses projetos, equipes técnicas multidisciplinares especializadas no setor se aprofundam em diversos aspectos da proposta, tais como a viabilidade econômico-financeira, os aspectos sociais e ambientais, a estratégia e a governança da empresa, a análise do mercado e as garantias oferecidas.

Os pedidos são analisados também em relação a sua elegibilidade com base em nossas **políticas operacionais** e de crédito, sendo encaminhados à deliberação do Comitê de Elegibilidade de Operações e Crédito (CEC).

O impacto esperado desses projetos é verificado por meio da aplicação da Tese de Impacto de Investimento em Projetos (Tiip). Essa metodologia, desenvolvida internamente, busca antever os efeitos do projeto em cinco dimensões: econômica, social, ambiental, regional e do cliente. Ela contribui também para a definição dos indicadores de acompanhamento a serem usados durante a execução.

Concluída a análise, a proposta de aprovação ou negativa do financiamento é, por fim, submetida à deliberação da Diretoria.

Acompanhamento

Todos os projetos aprovados e contratados, independentemente da esteira, passam depois pela etapa de acompanhamento, na qual os recursos do financiamento são desembolsados ao cliente, e uma equipe do BNDES verifica o cumprimento das obrigações contratuais e a evolução física e financeira do investimento apoiado.

Saiba mais na seção *Nossa estratégia* (pág. 15)

No novo fluxo operacional, o acompanhamento passa a ser realizado por uma equipe diferente daquela que analisou o pedido de financiamento. Com essa segregação, ganhamos especialização e eficiência em nossos processos, reforçando também o *compliance*.

CARTÃO BNDES

Um dos instrumentos mais importantes em nosso apoio a MPMEs (inclusive a microempreendedores individuais) é o **Cartão BNDES**. Trata-se de crédito rotativo, pré-aprovado, para aquisição de bens, insumos e serviços que tenham fabricação total ou parcial no Brasil e que sejam previamente autorizados por nós.

O Cartão BNDES é emitido por agentes financeiros credenciados por nós com uma das bandeiras de cartão de crédito parceiras. É do banco emissor (escolhido pelo cliente) a responsabilidade pela análise e aprovação do crédito, a cobrança de prestações, a aplicação de tarifas, a solicitação de garantias, entre outras atividades.

Esse instrumento contribui para a geração de empregos e, sobretudo, para a pulverização de nossos recursos, estando presente em 97% dos municípios brasileiros.

FOMENTO

Como resultado da reflexão estratégica concluída em 2018, identificamos potencial para atuar mais intensamente no fomento e na originação de operações. Historicamente, as ações de fomento eram conduzidas de forma dispersa pelas áreas operacionais, sem uma visão institucional do processo.

Para isso, criamos uma área dedicada a coordenar nossas ações de fomento. Ela foi estruturada com auxílio do projeto corporativo Originação, com o objetivo de prover uma visão integrada que alinhe essas iniciativas dispersas e novas agendas ativas de prospecção de clientes a nossas prioridades estratégicas. Também esperamos, por meio dela, ampliar a visão

Saiba mais na seção
Nosso desempenho > Estrutura produtiva (p. 37)

ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS COM IMAGENS DE SATÉLITE

Uma iniciativa que tem contribuído para esse trabalho é o acompanhamento de projetos com imagens de satélite (Apis), que consiste na elaboração de relatórios baseados em imagens de satélite, com a finalidade de registrar e analisar o avanço físico da execução de determinados tipos de intervenções em períodos predefinidos. Entre 2016 e 2018, ela nos auxiliou a analisar a execução de mais de 130 projetos, contemplando setores de infraestrutura, restauração ambiental, agricultura e silvicultura.

Um exemplo foi a usina fotovoltaica de Paracatu (MG), registrada nas imagens no início da implantação do projeto e, no fim, com o parque solar já instalado.



Usina fotovoltaica de Paracatu antes e depois do parque solar instalado

das demandas dos clientes, facilitando a antecipação de eventuais medidas corretivas em produtos e processos; e aumentar nossa **inserção regional**.

O projeto Originação teve como entregas um processo de governança para as atividades de fomento e originação, a segmentação de clientes e os atributos valorizados por cada segmento e a identificação de novos parceiros e modelos de distribuição de soluções financeiras.

BNDES DIGITAL

No âmbito do projeto corporativo Digitalização, concluímos um plano de implementação de iniciativas de tecnologia de digitalização com horizonte de três anos, focado em melhorar a experiência do cliente e facilitar o acesso a soluções de financiamento.

Saiba mais na seção
Nosso desempenho > Desenvolvimento regional (p. 48)

Algumas iniciativas já vinham sendo implantadas nos últimos anos e novas foram lançadas em 2018. Veja a seguir algumas delas:

Canal MPME

Lançado em 2017, o **Canal MPME** é uma plataforma digital que permite aos clientes encontrar soluções financeiras adequadas a seu perfil e a suas necessidades e enviar solicitação de financiamento diretamente aos agentes financeiros que as operam.

Já foram contratadas 1.893 operações de crédito por meio desse canal, com mais de R\$ 300 milhões em recursos financiados pelo BNDES.

Em 2018, diversas melhorias foram implementadas no canal, como a simplificação do fluxo de solicitação, que reduziu o tempo médio de navegação; um ambiente de orientação empresarial em parceria com o Sebrae; e o envio de

Acesse www.bndes.gov.br/canal-mpme

mensagens de texto para os celulares dos clientes informando a alteração de *status* dos pedidos e solicitando a avaliação da experiência com os bancos parceiros.

Portal do Cliente

O Portal do Cliente foi concebido para congrega os diversos sistemas acessados por nossos clientes, gerando ganhos na organização da informação, redução de retrabalho e de riscos operacionais.

O objetivo é que se torne nosso principal *hub* de relacionamento com nossos clientes de todos os portes, melhorando sua experiência e facilitando seu acesso. O portal entrou no ar em 2018, ainda como piloto, com foco no novo produto Finame Direto, destinado a empresas de grande e médio portes. Em 2019, o objetivo será ampliar o acesso direto ao Banco via portal.

BNDES Online

A plataforma BNDES Online, lançada em 2017, integra nossos sistemas automatizados aos dos agentes financeiros, propiciando ganhos de eficiência, celeridade e segurança nas transações. Em 2018, foram protocoladas mais de 109 mil operações, em montante superior a R\$ 10,5 bilhões.

CREDENCIAMENTO DE FORNECEDORES INFORMATIZADO (CFI)

Para que máquinas, equipamentos, sistemas e componentes possam ter sua comercialização financiada pelo BNDES, precisam estar habilitados no CFI. Uma das exigências para cadastramento é o índice de nacionalização do equipamento.

O processo atual de apuração de conteúdo local foi aprovado em 2017 e entrou em vigor em dezembro de 2018. O índice de credenciamento, além de considerar a participação dos custos de fabricação, da mão de obra e dos serviços na produção do bem, incorpora elementos qualitativos relativos aos investimentos em inovação, inserção externa, mão de obra qualificada, valor adicionado e conteúdo tecnológico

do produto, modernos vetores de uma política de adensamento produtivo.

Espera-se com isso estimular a realização de investimentos em capacidade produtiva e pesquisa, incentivando a ampliação da produtividade, da competitividade e da inserção da indústria nacional em cadeias globais de produção e em mercados internacionais de bens de capital, além da geração de empregos qualificados de renda.

EXPORTAÇÃO

O apoio às exportações brasileiras no BNDES segue todos os trâmites de um processo de financiamento comum. Nosso objetivo é o mesmo de qualquer outra operação que realizamos: gerar emprego e renda no país. E fazemos isso de **duas formas**: apoiando a produção de bens para exportação (pré-embarque) e a venda de bens e serviços para empresas ou países estrangeiros (pós-embarque). Em ambos os casos, todos os recursos são desembolsados no Brasil, em reais, para os exportadores nacionais.

No Brasil, o apoio às exportações é uma política de Estado, e o BNDES faz parte de um sistema oficial, que inclui, ainda, outros órgãos, como ministérios e empresas públicas.

Nosso papel no **apoio às exportações** é proporcionar condições compatíveis com o mercado internacional para que as empresas brasileiras consigam exportar bens e serviços de alto valor agregado sem desvantagem em relação a seus competidores e, com isso, gerar empregos qualificados diretos e na sua rede de fornecedores no Brasil. Tal atuação é similar à desempenhada pelas mais de noventa agências de crédito à exportação existentes, instituições governamentais estratégicas nos países que se mostram relevantes no comércio mundial.

Pelo fato de nosso apoio ser direcionado a bens de maior valor agregado, as linhas estão voltadas a segmentos que têm mais necessidade de financiamentos a médio e longo prazos, tais como a comercialização

de aeronaves, máquinas agrícolas, ônibus, caminhões e equipamentos industriais, bens que se caracterizam por maior conteúdo tecnológico. Na prática, somos o maior financiador de longo prazo da exportação brasileira – com prazos acima de quatro anos – detendo carteira de crédito superior a US\$ 9 bilhões.

RENDA FIXA

Operamos como investidor em ofertas públicas no mercado de títulos corporativos de renda fixa desde 2006, com a missão de desenvolver produtos e realizar investimentos visando o desenvolvimento do **mercado de capitais** de renda fixa. Nosso objetivo é complementar as opções de financiamento para as empresas brasileiras e canalizar recursos privados para elevar o investimento no país, em particular no setor de **infraestrutura**.

Nossas condições de financiamento e políticas de crédito são desenhadas visando também fomentar a originação de debêntures. Alguns destaques são: compartilhamento de garantias entre o nosso financiamento e as debêntures de mercado e previsão de vencimento cruzado entre a debênture e o nosso financiamento.

PARTICIPAÇÕES

Nossa **atuação em renda variável** pressupõe a natureza complementar de nossos investimentos diretos e por meio de fundos, baseando-se no entendimento de que as duas formas de atuação não são excludentes e contribuem para o alcance de objetivos comuns e particulares.

Apoiamos empresas nascentes e em estágio inicial exclusivamente por meio de fundos de investimento, buscando aproveitar a capilaridade e a atuação de gestores especializados nesse nicho de negócios.

Já empresas em estágio de crescimento ou maturidade são apoiadas das duas formas, com objetivo de auxiliar seu

processo de profissionalização e sua preparação para o acesso ao mercado de ações.

Nesse aspecto, em especial, priorizamos no investimento direto o estímulo ao desenvolvimento do mercado de acesso para pequenas e médias empresas (Bovespa Mais), de forma a contribuir para que este se torne um veículo efetivo de reforço de capital e crescimento empresarial.

SERVIÇOS

Estruturamos projetos e prestamos serviços de assessoria para entes públicos, apoiando **projetos de desestatização**.

Participamos das várias etapas do processo, desde o planejamento até a assinatura do contrato do ente público com o parceiro privado.

Veja mais em
www.bndes.gov.br/etapas-desestatizacao

Nossa experiência acumulada em desestatizações já soma cerca de trinta anos. Depois de conduzir as principais privatizações realizadas nos anos 1990, voltamos a ser o principal agente na estruturação e execução dos projetos de desestatização do país, depois da retomada da agenda pelo Governo Federal.

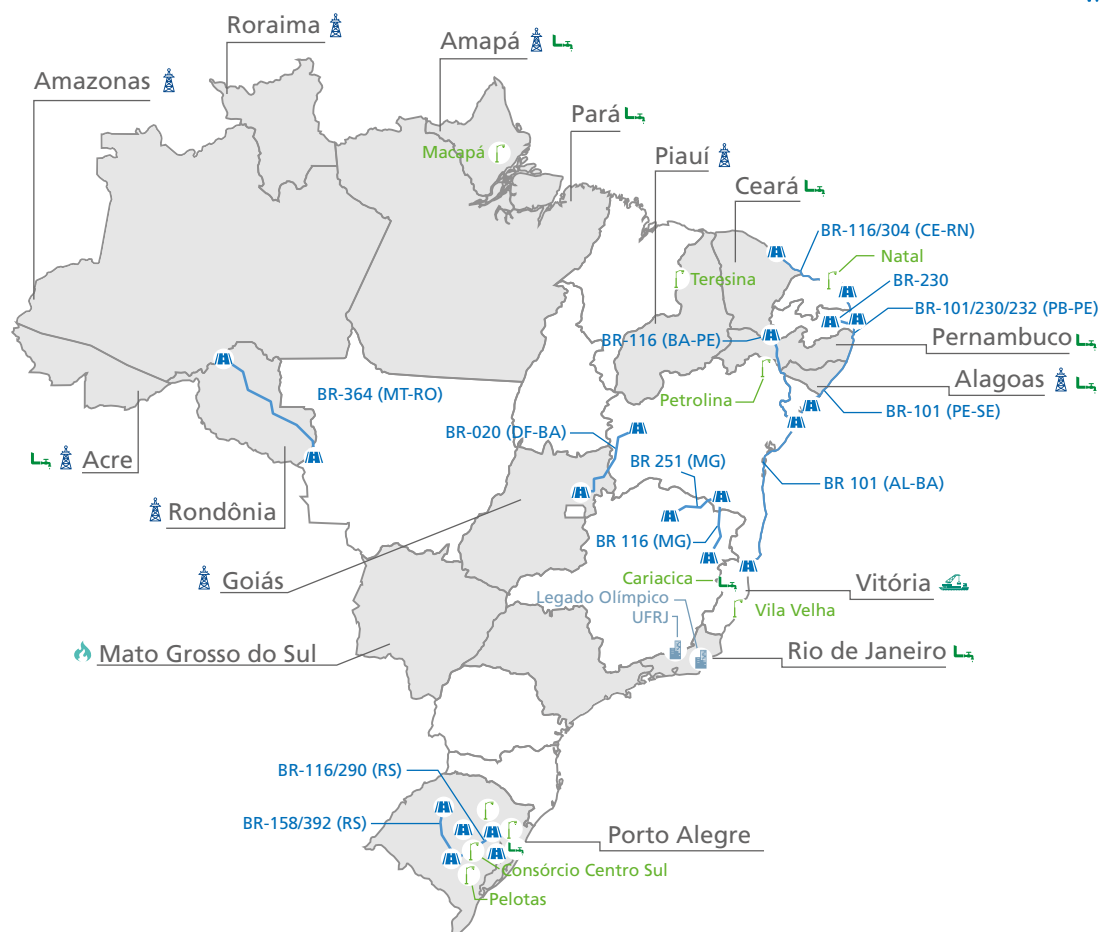
O projeto corporativo Estruturação de Projetos discutiu e elaborou normas e processos que trazem mais respaldo, robustez e agilidade à atuação do Banco nessa área, bem como definiu as diretrizes para uma expansão da atuação no segmento, já prevista em nosso planejamento estratégico. Essa reflexão levou à proposição da política de atuação, do produto e do fluxo operacional para a atividade.

Programa de Parcerias de Investimentos (PPI)

Criado em maio de 2016 pelo Governo Federal, o PPI está hoje sob responsabilidade da Secretaria de Governo. O programa é a estrutura responsável por priorizar e organizar os projetos de infraestrutura federal que serão desenvolvidos em conjunto com a iniciativa privada – seja por meio de parceria público-privada (PPP), seja por concessão, seja por privatização. O programa englobou também os projetos do Programa Nacional de Desestatização – que contava com recursos do **Fundo Nacional de Desestatização**.

O PPI conta com nossa colaboração e envolvimento em diversos aspectos. Participamos tanto de seu conselho, que

Saiba mais em: www.bndes.gov.br/fnd



PROJETOS DE DESESTATIZAÇÃO EM ANDAMENTO EM 2018 (43)

- Energia elétrica**
8 distribuidoras
- Saneamento**
7 companhias estaduais
2 municípios
- Rodovias**
12 trechos
- Iluminação pública**
7 municípios
1 consórcio municipal
- Real estate**
2 projetos
- Gás natural**
1 distribuidora
- Portos**
1 projeto

Projetos especiais
Integração Rio São Francisco
Lotex

tem o presidente do BNDES como um de seus integrantes, como da secretaria do órgão, que conta com empregados de carreira cedidos pelo Banco. Além disso, prestamos suporte técnico no que diz respeito a editais de projetos específicos e sobre como melhorar a financiabilidade dos projetos selecionados. Não menos importante, somos uma das instituições responsáveis pela estruturação de projetos priorizados pelo Conselho do PPI.

GARANTIAS

Atuamos na gestão de dois fundos garantidores: **Fundo Garantidor para Investimentos (BNDES FGI)** e **Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (FGPC)**. Atualmente, apenas o primeiro encontra-se em operação. O BNDES não propõe as operações do BNDES FGI e seu resultado não faz parte do balanço do Banco.

O BNDES FGI aumenta as chances de aprovação dos pedidos de crédito ao complementar as garantias oferecidas por empresas e empreendedores de menor porte, que tradicionalmente têm dificuldade em disponibilizar as garantias exigidas pelas instituições financeiras. A garantia do BNDES FGI, por ser bem avaliada pelas instituições financeiras, também permite que estas aprovelem o financiamento em melhores condições, com, por exemplo, prazos mais longos, menos exigências de entrada e até mesmo com menores taxas de juros.

Atualmente, o BNDES FGI apoia operações de crédito realizadas em diversas linhas e programas de financiamento, tanto no âmbito do FGI Crédito Livre (linhas próprias dos agentes financeiros habilitados ou outras fontes), quanto em repasses do BNDES, sempre garantindo parte do risco de crédito das operações com o objetivo de ampliação do acesso a crédito.

Saiba mais em:
www.bndes.gov.br/fgi

Saiba mais na seção
Nossos relacionamentos (p. 69)

BNDES FGI EM 2018

O BNDES FGI apoiou em 2018, por meio de sua garantia, financiamentos no valor de R\$ 629 milhões. Houve crescimento expressivo da modalidade FGI Crédito Livre. Foram garantidos financiamentos no valor de R\$ 120,3 milhões nessa modalidade em 2018, valor 156,8% maior do que no ano anterior.

Também cabe destaque às operações destinadas a inovação, que cresceram no ano 174,0% em termos de financiamentos garantidos.

APOIOS E PATROCÍNIOS

Aplicamos recursos não reembolsáveis em projetos de caráter social, cultural, ambiental, científico e tecnológico, complementando o apoio financeiro reembolsável para projetos de investimento. Os recursos têm origem em parte de nosso lucro, como é o caso do Fundo Social, ou em doações externas, a exemplo do Fundo Amazônia, do qual somos gestores.

Também apoiamos a cultura e o esporte por meio de **patrocínio**, além de realizar patrocínios técnicos, em busca do desenvolvimento de setores em que atuamos.

BNDES FUNDO SOCIAL

O Fundo Social apoia investimentos de caráter social, nas áreas de inclusão produtiva, serviços urbanos, saúde, educação, esportes, justiça, meio ambiente e outras vinculadas ao desenvolvimento regional e social.

BNDES FUNTEC

O BNDES Funtec apoia financeiramente projetos de pesquisa e desenvolvimento nos

Saiba mais em:
www.bndes.gov.br/fgpc

Saiba mais na seção
Nosso desempenho > Sustentabilidade (p. 47)

institutos de tecnologia em parceria com empresas, a fim de levar o conhecimento da academia ao mercado, estimulando o desenvolvimento tecnológico e a inovação de interesse estratégico para o país.

FUNDO CULTURAL

O Fundo Cultural apoia, de forma não reembolsável, projetos de preservação e a revitalização do patrimônio cultural brasileiro (patrimônio material e imaterial, acervos memoriais e instituições culturais reconhecidamente portadoras da identidade cultural brasileira).

FUNDO AMAZÔNIA

Criado em 2008, o **Fundo Amazônia** financia ações de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento e de promoção de conservação e do uso sustentável das florestas da Amazônia Legal.

Realizamos a gestão do fundo, sendo responsáveis pela captação de recursos, contratação e monitoramento dos projetos e ações apoiados. Os principais doadores são o governo da Noruega, o banco alemão de desenvolvimento KfW e a Petrobras.

PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Produzimos regularmente análises da economia e dos setores econômicos, seminários e publicações que contribuem para o debate sobre o desenvolvimento nacional. Difundimos nossos estudos em publicações impressas e digitais, em edições próprias.

Também apoiamos, com recursos não reembolsáveis do **Fundo de Estruturação de Projetos (BNDES FEP)**, estudos técnicos ou pesquisas de terceiros sobre temas específicos relacionados ao desenvolvimento econômico e social do Brasil e de outros territórios que ofereçam oportunidades para empresas brasileiras.

Veja mais em:
www.bndes.gov.br/fep



INDICADORES GRI:

102-2 | 201-1

NOSSO DESEMPENHO

DESEMPENHO OPERACIONAL

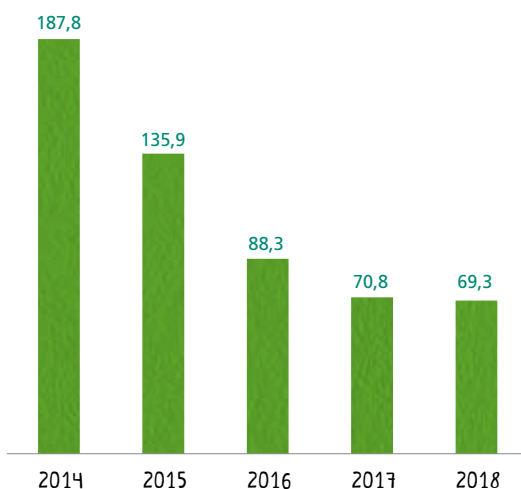
Em 2018, desembolsamos R\$ 69,3 bilhões. Na comparação com 2017, houve um recuo de 2% nos desembolsos. Esse desempenho é reflexo da lenta retomada da atividade econômica.

Mesmo diante desse cenário, continuamos atuando para suprir as necessidades de financiamento da economia brasileira, sobretudo nos segmentos em que há maior restrição de acesso ao crédito.

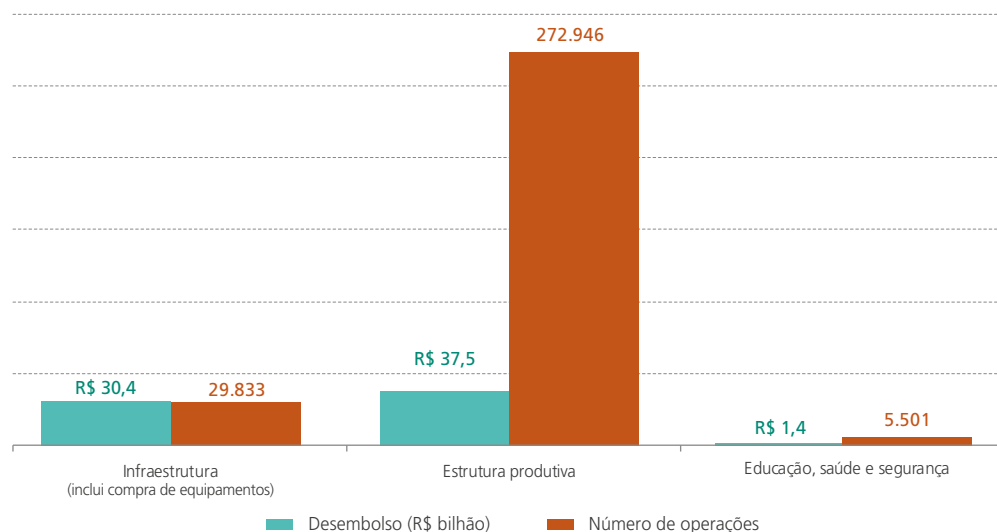
Merece destaque o apoio às MPMEs. Em 2018, esse segmento teve a sua maior participação em nosso desembolso total, atingindo 45%. Só as médias empresas representaram 23%.

Houve um crescimento de 13% dos desembolsos em infraestrutura. No total, 44% do desembolso anual foi destinado para o setor.

SÉRIE DE DESEMBOLSOS TOTAIS (R\$ bilhões)



ALOCÇÃO DE RECURSOS (DESEMBOLSO E NÚMERO DE OPERAÇÕES) POR DIRETRIZ ESTRATÉGICA



DIRETRIZES TRANSVERSAIS:

	Valor desembolsado	Número de operações
INOVAÇÃO	R\$ 1,9 BILHÃO	1.323
MERCADO DE CAPITAIS	R\$ 695 MILHÕES	41
SUSTENTABILIDADE	R\$ 17 BILHÕES	10.464
DESENVOLVIMENTO REGIONAL	R\$ 18 BILHÕES	55.944

MPMES

45% de participação nos desembolsos totais

INFRAESTRUTURA

13% de crescimento nos desembolsos

NOVOS CLIENTES

50.000

(número aproximado de clientes que não receberam recursos entre 2013 e 2017)



R\$ **69,3** BILHÕES

DESEMBOLSADOS
EM



308.280

OPERAÇÕES*
COM

1.507
DIRETAS

306.773
INDIRETAS



152.887

CLIENTES

(inclui pessoa física e pessoa jurídica)



R\$ **11,9** BILHÕES
ECONOMIA VERDE



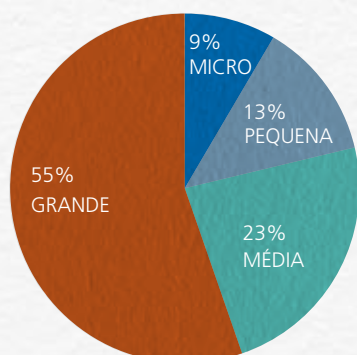
R\$ **7,2** BILHÕES
DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Saiba mais na seção
Nosso desempenho > Sustentabilidade (p. 46 e 47)

* Inclui todas as operações com desembolso em 2018, inclusive as contratadas em anos anteriores.

DISTRIBUIÇÃO POR PORTE DE CLIENTE

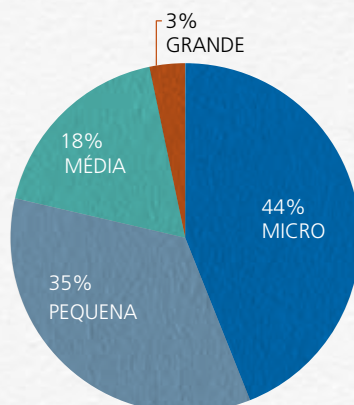
% VALOR DE DESEMBOLSOS



MICRO: receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 360 mil.

PEQUENA: receita operacional bruta anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões.

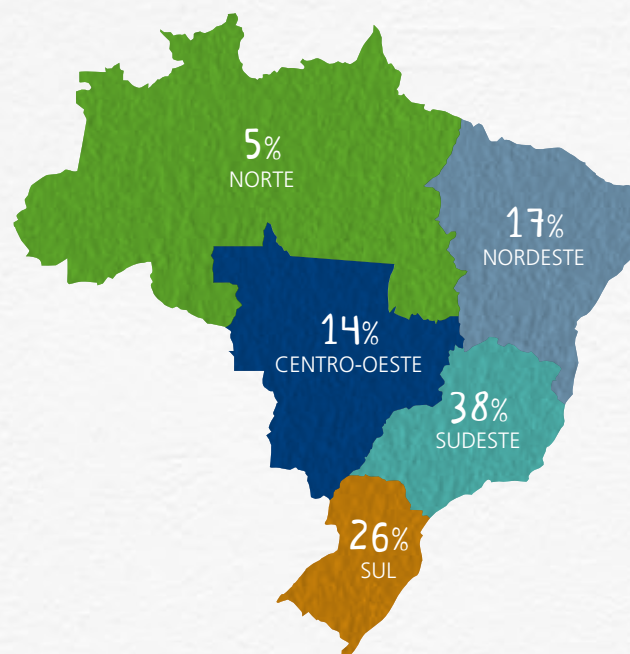
% NÚMERO DE OPERAÇÕES



MÉDIA: receita operacional bruta anual entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões.

GRANDE: receita operacional bruta anual acima de R\$ 300 milhões.

DISTRIBUIÇÃO DOS DESEMBOLSOS POR REGIÃO (% VALOR DE DESEMBOLSO)

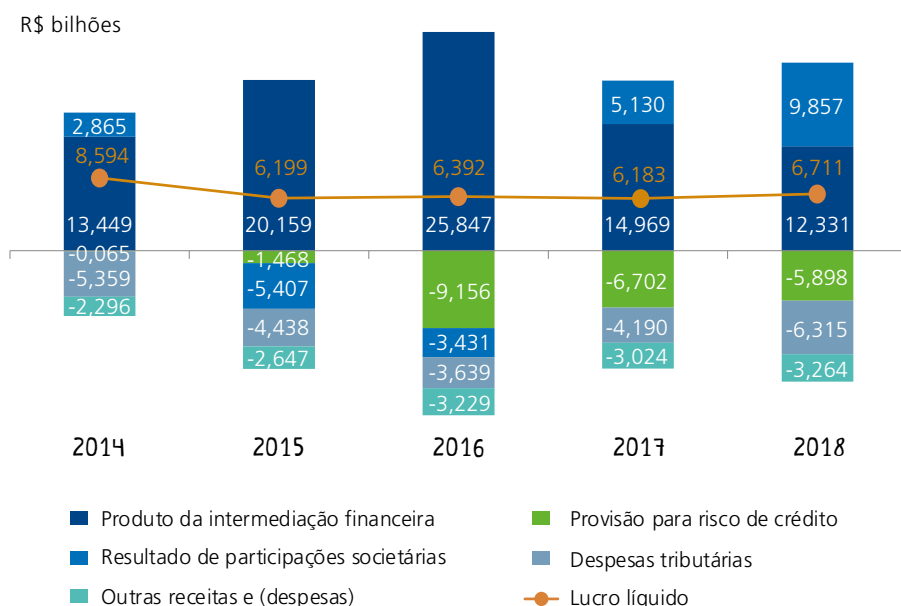


DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Veja nossas demonstrações financeiras completas em:
www.bndes.gov.br/informacoes-financeiras

RESULTADO

Nosso lucro líquido alcançou R\$ 6,711 bilhões em 2018, um crescimento de 8,5% em relação ao lucro líquido de R\$ 6,183 bilhões registrado em 2017. Esse aumento decorreu principalmente do maior resultado com participações societárias e da redução da despesa com provisão para risco de crédito, apesar de queda no produto da intermediação financeira.



RESULTADO COM PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS

Receita com dividendos e juros sobre capital próprio, resultados com equivalência patrimonial, alienações, derivativos e fundos de investimento em participações societárias, despesa com *impairment* e outras receitas oriundas, majoritariamente, da carteira da BNDESPAR.

O resultado com participações societárias em 2018 foi positivo em R\$ 9,857 bilhões, revelando crescimento diante do ganho de R\$ 5,130 bilhões em 2017 e decorreu, principalmente, dos crescimentos de 67,91% do resultado com alienação de investimentos e de 169,97% no resultado de dividendos e juros sobre capital próprio.

PRODUTO DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA

Resultado das aplicações em disponibilidades e nas carteiras de crédito e repasses e de títulos e valores mobiliários.

A redução de 17,6% do produto de intermediação financeira em 2018 decorre da redução da rentabilidade média da carteira de títulos e valores mobiliários e pelo declínio da carteira média de operações de crédito e de repasses, reflexo da manutenção do cenário de redução da demanda por desembolsos.

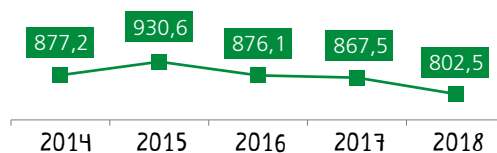
PROVISÃO PARA RISCO DE CRÉDITO

Constituição de provisão para risco de crédito conforme critérios estabelecidos pela Resolução CVM 2.682/1999. Quando identificada a necessidade de cobertura de riscos adicionais, é constituída provisão complementar ao mínimo requerido pela resolução.

A queda de 12,0% da despesa com provisão para risco de crédito em 2018 decorre, basicamente, da redução da provisão complementar. No ano, houve reversão de provisão complementar de R\$ 475 milhões.

ATIVOS

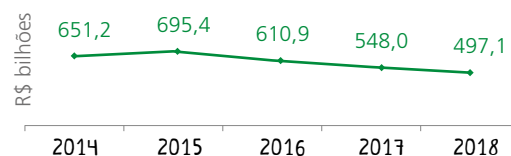
ATIVOS TOTAIS
(R\$ bilhões)



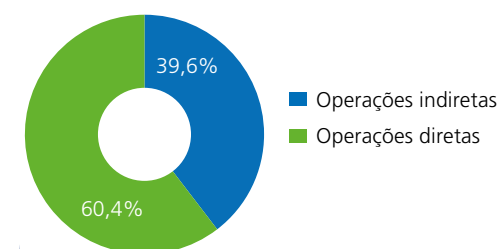
CARTEIRA DE CRÉDITO E REPASSES

Compreende os financiamentos concedidos pelo BNDES de forma direta, designadas operações de crédito, ou de forma indireta, por meio de instituição financeira credenciada, designadas operações de repasses, líquidos de provisão para risco de crédito.

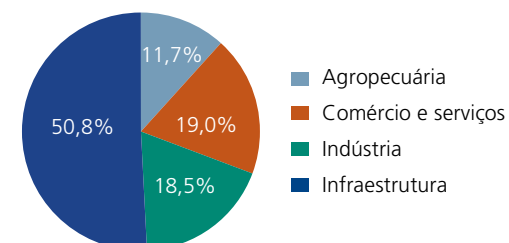
A redução de 9,3% da carteira líquida em 2018 foi influenciada pelas liquidações das operações, que superaram em R\$ 91,478 bilhões os desembolsos no ano.



CARTEIRA POR TIPO DE OPERAÇÃO (2018)

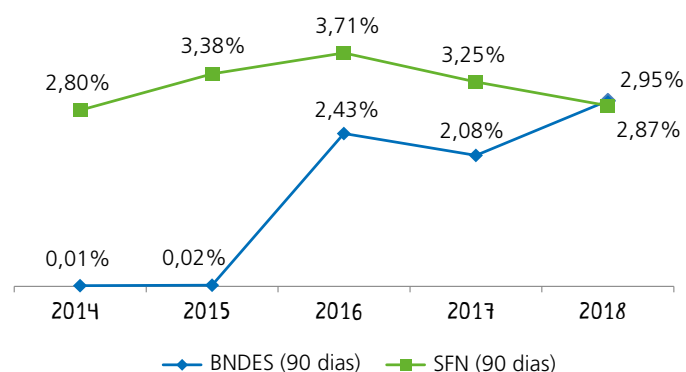


CARTEIRA POR SETOR (2018)



INADIMPLÊNCIA BNDES VS. SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

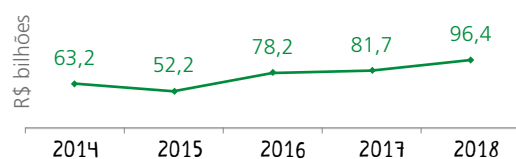
Nossa inadimplência atingiu 2,95% (90 dias) em 31 de dezembro de 2018, um aumento em relação a 2017 (2,08%) e um pouco superior à inadimplência de 2,87% registrada pelo SFN. Desconsideradas as operações com garantia integral da União, nosso índice de inadimplência passaria para 1,67%, que seria inferior ao índice do SFN. O índice de renegociações atingiu 4,43% da carteira de crédito e repasses em 2018, superior aos 3,62% registrados em 2017.



CARTEIRA DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS

A carteira de participações societárias compreende investimentos em sociedades coligadas e não coligadas, realizados de forma direta no âmbito de oferta pública ou emissão privada ou, ainda, pela integralização de capital no BNDES pelo Tesouro Nacional no início dos anos 1980 e em 2009; além da participação em fundos de investimento em participações societárias administrados por gestores de mercado escolhidos mediante rigoroso processo de seleção.

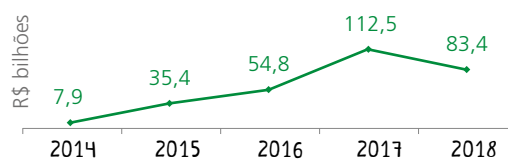
O aumento de 18,0% em 2018 reflete a valorização da carteira de participações em sociedades não coligadas, com destaque para as ações da Petrobras, Vale e Suzano.



DISPONIBILIDADES

Aplicações financeiras realizadas para preservar o valor dos recursos ainda não desembolsados. As aplicações em operações compromissadas, lastreadas em títulos públicos federais, responderam por 99,0% do saldo em 31.12.2018.

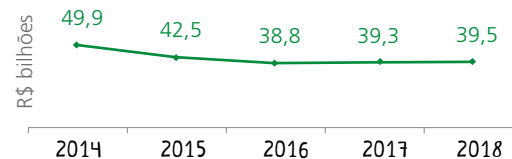
A redução de 25,8% em 2018 refletiu principalmente os pagamentos antecipados de dívida com o Tesouro Nacional (R\$ 130,169 bilhões) e com o Fundo PIS-Pasep (R\$ 8,785 bilhões).



OUTROS ATIVOS

Compreendem, basicamente, créditos tributários e direitos de Eletrobras/Itaipu, que representavam, em 31.12.2018, 76,7% do saldo, além de créditos perante o Tesouro Nacional.

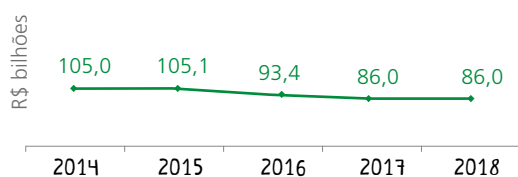
Não houve variação relevante entre os exercícios.



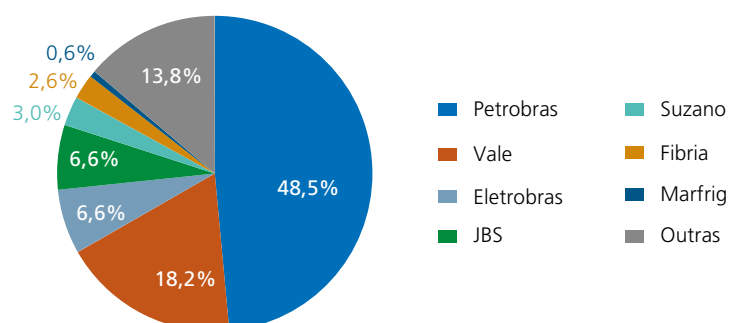
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

Composto, basicamente, de títulos públicos federais e debêntures, que representavam 94,4% do saldo em 31.12.2018.

Não houve variação relevante entre os exercícios.



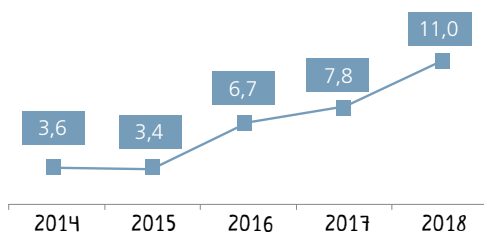
PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS (Participações em coligadas + não coligadas)



Saiba mais na seção
Sustentabilidade financeira (p. 53)

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

ÍNDICE DE CAPITAL PRÓPRIO (%)

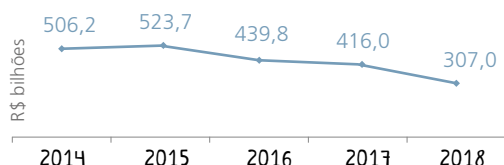


TESOURO NACIONAL

Inclui operações de repasses e instrumentos elegíveis a capital principal.

A redução de 26,2% em 2018 decorre do pagamento antecipado de dívida de R\$ 130,1 bilhões, parcialmente atenuado pela apropriação de juros e correção monetária. Em 2018, não houve captação de recursos com o Tesouro Nacional.

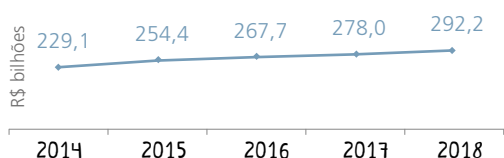
Considerando as liquidações antecipadas realizadas desde 2015, as devoluções ao Tesouro Nacional totalizaram R\$ 308,987 bilhões ao fim de 2018.



FAT E PIS-PASEP

Desde 1988, o Fundo PIS-Pasep não recebe mais recursos, que passaram a ser alocados ao Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). Do total da arrecadação do FAT, 40% são assegurados ao BNDES pela Constituição Federal. O custo dos recursos é atrelado à TJLP e à TLP, majoritariamente, ou pela London Interbank Offered Rate (Libor) mais variação do dólar.

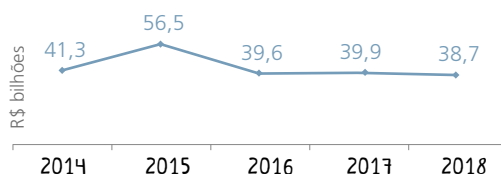
Em 2018, ingressaram R\$ 18,048 bilhões de recursos novos oriundos do FAT, um volume 10,5% superior ao de 2017, sendo a totalidade desses recursos de fonte constitucional.



CAPTAÇÕES NO EXTERIOR

Inclui emissões de *bonds*, *greenbonds*, repasses de instituições multilaterais e outros empréstimos.

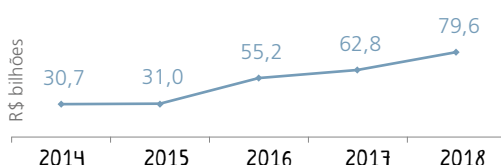
Em 2018, destacou-se a captação de instituições multilaterais como o New Development Bank (NDB) e o BID.



PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O crescimento de 26,6% em 2018 reflete os efeitos do ajuste de avaliação patrimonial positivo dos títulos disponíveis para venda, que alcançou R\$ 11,603 bilhões no ano, e do lucro líquido de R\$ 6,711 bilhões no exercício.

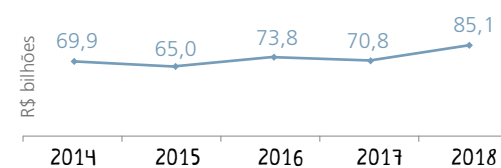
Em 2018, houve aumento de R\$ 2,350 bilhões do capital social por meio da incorporação integral da reserva para aumento de capital.



OUTROS PASSIVOS

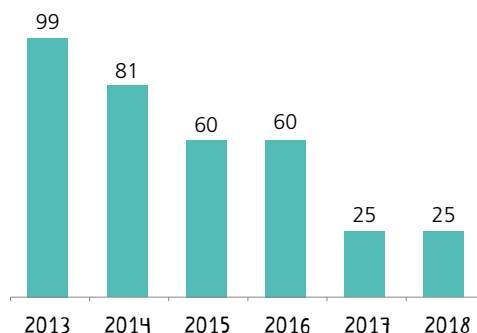
Os recursos do Fundo da Marinha Mercante (FMM), do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e do Fundo de Investimentos do FGTS (FI-FGTS) representavam 32,7% do saldo de outros passivos em 31.12.2018. Além disso, R\$ 5 bilhões são compostos de captações no mercado interno, como debêntures, Letras Financeiras e Letras de Crédito do Agronegócio.

O acréscimo de 20,0% em 2018 resulta, principalmente, do aumento de R\$ 2,867 bilhões no saldo de obrigações com operações compromissadas e de R\$ 5,196 bilhões na provisão para Imposto de Renda diferido.



REMUNERAÇÃO AO TESOURO NACIONAL

(dividendos e juros sobre capital próprio)

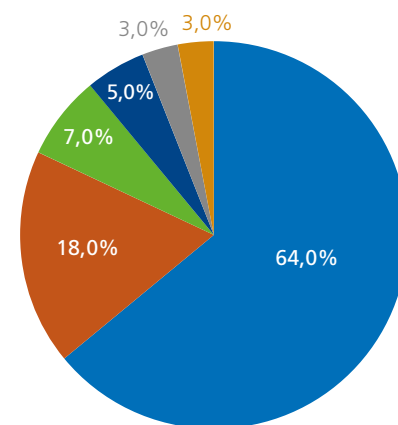


% distribuído

(Percentual em relação ao lucro passível de distribuição, que equivale a 95% do lucro líquido)

De acordo com a Política de Dividendos aprovada em 2017, o pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio ao Tesouro Nacional está limitado a 60% do lucro líquido passível de distribuição.

FLUXO DE CAIXA POR FONTES DE RECURSOS (2018)

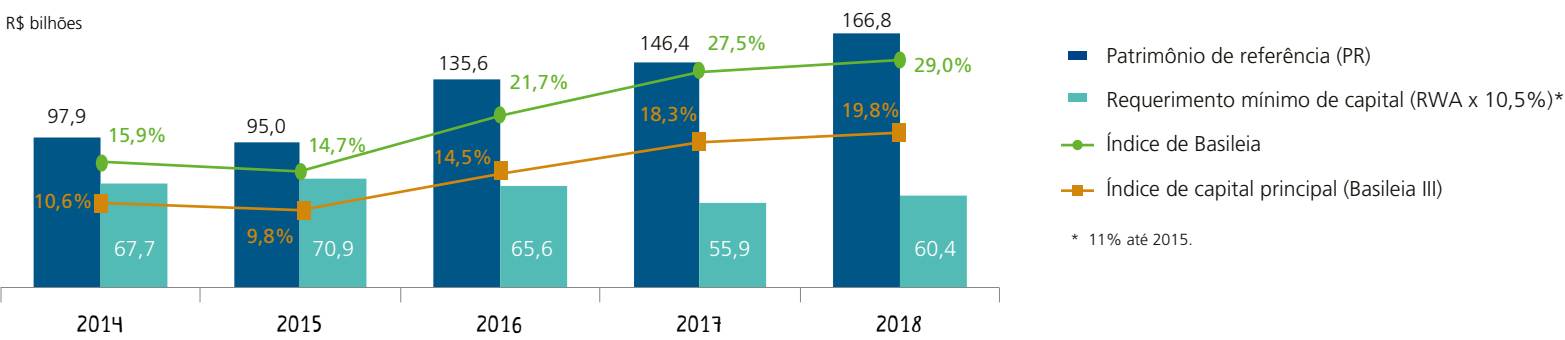


- Retorno de operações de crédito
- Entradas líquidas originadas da carteira de tesouraria
- FAT
- Entradas originadas da carteira de renda variável
- Captações (internas e externas)
- Outras entradas

INDICADORES	2014	2015	2016	2017	2018
Retorno sobre ativo total (ROA)	1,03%	0,67%	0,71%	0,72%	0,83%
Retorno sobre patrimônio (ROE)	21,18%	15,37%	14,78%	12,97%	12,80%
Índice de cobertura (provisão/créditos inadimplentes)*	36,11	10,87	0,74	1,07	1,48
Provisão/carteira de crédito e repasses	0,49%	0,67%	2,08%	2,27%	4,39%
Índice créditos AA-C	99,73%	99,36%	96,40%	95,80%	94,70%

* Inadimplência: a partir de 30 dias de atraso.

CAPITAL REGULATÓRIO



INFORMAÇÃO POR SEGMENTO (2018)

A metodologia de elaboração do resultado por segmento de negócios foi revisada em 2018, sobretudo no que tange à alocação dos custos de captação baseada na gestão integrada de recursos (Asset Liability Management – ALM). Nesse contexto, apresentamos a informação por segmento referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2018 de acordo com a nova metodologia.

Para mais informações, consulte as [demonstrações financeiras consolidadas](#) do Sistema BNDES.

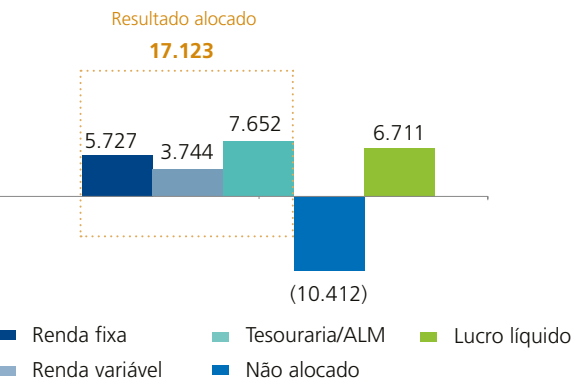
ATIVO MÉDIO

R\$ bilhões



RESULTADO

R\$ milhões



RENDA FIXA

Majoritariamente carteiras de crédito e repasses e de debêntures, líquidas de provisão.

RENDA VARIÁVEL

Participações societárias e derivativos embutidos em debêntures.

TESOURARIA/ALM

Majoritariamente títulos públicos e aplicações em DI.

NÃO ALOCADO

Inclui basicamente despesas administrativas e tributárias.

RETORNO MÉDIO

(%)

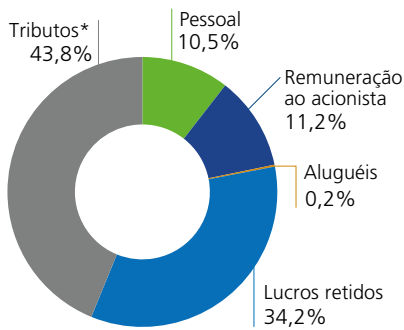


Acesse em:
www.bndes.gov.br/informacoes-financeiras

RIQUEZA GERADA E DISTRIBUÍDA (2018)

Importante indicador do papel social, a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) apresenta, segundo uma visão global de desempenho, a contribuição da empresa na geração de riqueza para economia na qual está inserida e sua efetiva distribuição entre os empregados, o governo, os agentes financiadores e seus acionistas.

A riqueza gerada e distribuída pelo BNDES em 2018 foi de R\$ 14,967 bilhões, desempenho 19,2% superior ao de 2017, provocada pelo crescimento do resultado com alienações e pela redução nas despesas com perdas em investimentos e com provisão para risco de crédito.



* Inclui tributos federais, estaduais e municipais.

A seguir, apresentamos nosso desempenho relacionado às ações realizadas em cada uma de nossas diretrizes estratégicas.

INFRAESTRUTURA



Estamos comprometidos com a melhoria da qualidade de vida dos brasileiros, por isso, investir em infraestrutura é nossa prioridade. Além de melhorar a vida das pessoas, permitindo, por exemplo, que a energia chegue a suas casas ou que haja sistema de esgoto em suas cidades, o setor também tem influência direta na integração das regiões do país e na competitividade e produtividade das empresas.

São quatro nossos espaços de atuação prioritários: geração de energia elétrica, saneamento, mobilidade urbana e ferrovias. Eles foram selecionados por terem alto impacto no desenvolvimento do país e pela possibilidade de alta competitividade do BNDES.

Nosso apoio à infraestrutura pode se dar por meio de financiamentos, participações societárias e aquisição de debêntures de projetos. Também auxiliamos os governos federal, estaduais e municipais a estruturar projetos de desestatização.

Em 2018, nosso apoio a projetos de infraestrutura superou R\$ 30,4 bilhões.

SANEAMENTO AMBIENTAL



No setor de saneamento ambiental, apoiamos a universalização do acesso da população brasileira aos serviços de abastecimento de água potável e de tratamento de esgoto. Atuamos também no enfrentamento dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos urbanos.

A importância que conferimos ao tema se refletiu em um aumento de 51,6% nos nossos desembolsos para o setor em 2018, que chegaram ao valor de mais de

R\$ 1 bilhão, beneficiando tanto prestadores de serviços públicos, nas esferas estadual e municipal, quanto privados. O valor total das operações aprovadas e das contratadas no ano também apresentou crescimento expressivo em relação a 2017, de 202% e 272%, respectivamente.

Em 2018, apoiamos, por exemplo, a sétima emissão de debêntures da Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar), no valor total de R\$ 239,6 milhões, com o objetivo de financiar parte das obras de ampliação da rede e das ligações de água, da rede coletora e das ligações de esgoto. Os investimentos beneficiarão uma população de mais de 411 mil habitantes – sendo 248 mil com acesso à rede de esgoto e 163 mil, à rede de água – contemplando um conjunto de 84 municípios paranaenses.

Além disso, aprovamos financiamento para o projeto de expansão do serviço de tratamento de esgoto da região metropolitana de Vitória (ES) e do interior do estado, com estimativa de beneficiar 720 mil pessoas, e para implantação da Central de Tratamento de Resíduos Sólidos no Município de Guapó (GO), composta de aterro sanitário e industrial, com previsão de atender aproximadamente 2,1 milhões de habitantes da região.

MOBILIDADE URBANA



O setor de mobilidade urbana enfrenta um **déficit de investimentos**, o que fica evidente nos elevados tempos de deslocamento observados nas principais cidades brasileiras. Para minimizar esses problemas, financiamos projetos que visam melhorar o transporte de passageiros por meio da modernização da infraestrutura e do aumento da capacidade e das alternativas de transporte.

Nossos desembolsos para mobilidade, em 2018, totalizaram R\$ 1,2 bilhão. O ano foi marcado pela conclusão de projetos importantes, como o do sistema

metroviário de Salvador e Lauro de Freitas, que teve sua última estação (Aeroporto) inaugurada. Com isso, passou a contar com vinte estações, cobrindo 32 km e conectando-se a oito terminais de ônibus. O sistema atende hoje um público de cerca de 340 mil passageiros por dia útil.

No Rio de Janeiro, também foram finalizadas em 2018 as obras do VLT Carioca na avenida Marechal Floriano, trecho que compõe a terceira linha do sistema e que deverá entrar em operação em 2019. As duas primeiras linhas juntas transportam em média 80 mil pessoas por dia útil.

Os dois sistemas tiveram cofinanciamento do banco de desenvolvimento alemão KfW, por meio de um contrato com o BNDES no valor de R\$ 1 bilhão. Com base em uma ferramenta desenvolvida conjuntamente, foi possível avaliar que, apenas em 2018, os projetos evitaram a emissão de 39 toneladas de CO₂ – seis toneladas pelo uso do VLT e 33 toneladas pelo do metrô da Bahia.

Em outra colaboração com o KfW e com o antigo Ministério das Cidades, lançamos em 2018 o **Guia Transporte Público Coletivo (Guia TPC)**, que visa orientar técnicos e gestores públicos no processo de seleção de tecnologias e na implementação de sistemas de transporte público coletivo.

Outro projeto com entregas importantes em 2018 foi o metrô de São Paulo. Foram inauguradas seis novas estações da Linha 5, faltando apenas concluir uma das 17 previstas (a estação Campo Belo). A linha se conecta à Linha 9 da CPTM e às linhas 1 e 2 do metrô e transporta em média 388 mil passageiros por dia útil.



Seis novas estações da Linha 5 do metrô de São Paulo foram inauguradas em 2018 | Foto: ViaMobilidade – Divulgação

Veja artigo sobre o assunto em:
www.bndes.gov.br/deficit-mobilidade-urbana

Acesse em: www.guiatpc.com.br

LOGÍSTICA E TRANSPORTE



Em logística, temos trabalhado para aumentar a participação na matriz nacional de transportes dos modais ferroviário, aquaviário

e dutoviário, que são mais eficientes do ponto de vista energético e ambiental. Essa transformação pode ser impulsionada por um conjunto de medidas, como a ampliação de ativos de infraestrutura nesses setores, a interconexão das malhas ferroviárias, o tratamento de gargalos logísticos e a melhoria das condições de acesso a esses modais.

Foram desembolsados R\$ 11,9 bilhões para o setor, sendo R\$ 10,8 bilhões para logística e R\$ 1,1 bilhão para transporte de passageiros, que inclui transporte interestadual, internacional, fretamento, entre outros.

Logística sustentável

Buscamos fortalecer a logística sustentável, promovendo a substituição de caminhões no transporte de grãos agrícolas, combustíveis e contêineres. Os investimentos contribuem para a redução de emissões de gases de efeito estufa, maior eficiência energética e redução de custos operacionais de transporte. Dois projetos aprovados em 2018 merecem destaque:

Grupo Rumo

No setor ferroviário, nosso financiamento para o plano de investimentos do Grupo Rumo, que controla as concessionárias ferroviárias Malha Norte, Malha Paulista, Malha Sul e Malha Oeste, tem como objetivo contribuir para a melhoria nos padrões de qualidade da via permanente e para a expansão da oferta, com a construção de novos pátios ferroviários, duplicação da via, aquisição de novas locomotivas e vagões, entre outras iniciativas.

Os investimentos na ferrovia, já em andamento, vêm aumentando a capacidade de transporte de grãos agrícolas, principalmente entre a região Centro-Oeste e o Porto de Santos. Na comparação de 2018 com 2017, a Rumo teve um incremento de 15,8% em sua operação norte (malhas Norte, Paulista e Porto de Santos) e redução de 5,4% na operação sul (malhas Sul e Oeste).

LOGUM: TRANSPORTE DE ETANOL E BIOCOMBUSTÍVEIS



Logum

Aprovamos financiamento ao sistema da Logum, o primeiro dedicado ao transporte de etanol e biocombustíveis. Ele irá **conectar** as regiões produtoras do interior de São Paulo e de Minas Gerais aos principais centros consumidores das regiões metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro, por meio de dutos da própria empresa e de dutos da Petrobras, operados pela Transpetro.

O projeto contempla a instalação de aproximadamente 481 km de dutos, além de terminais nas cidades de Uberaba (MG), Ribeirão Preto (SP) e Guarulhos (SP).

A empresa prevê que os novos dutos vão substituir 400 mil viagens de caminhões que ocorrem por ano na região metropolitana de São Paulo, o que permitirá uma redução na emissão de gás carbônico equivalente a 700 mil toneladas por ano.



O aeroporto de Jericoacoara entrou em operação em 2018 | Foto: Acervo BNDES/André Telles Fotografia

Rodovias

Em 2018, aprovamos um financiamento de R\$ 3,64 bilhões à concessionária de rodovias Via Paulista, para a execução de um plano de investimento que inclui a duplicação de 275 km de rodovias e a implantação de acostamento em 47 km de rodovia, 68 km de ciclovias, entre outros serviços. O projeto contempla trechos da Rodovia dos Calçados, que cruza 35 municípios do estado de São Paulo, onde vivem cerca de 2,4 milhões de pessoas. A estrada tem grande importância regional, ligando o sudoeste ao nordeste do estado e sendo utilizada para o escoamento da produção agrícola e industrial dessas regiões.

Aeroportos

Para além dos modais de transporte terrestre, desembolsamos R\$ 713,7 milhões para aeroportos em 2018. Aprovamos no ano dois novos projetos de modernização e ampliação da infraestrutura aeroportuária nacional – dos aeroportos de Porto Alegre (oito milhões de passageiros/ano) e Florianópolis (quatro milhões de passageiros/ano) –, já com previsão de resultados em 2019.

Aeroporto de Jericoacoara (CE)

Entrou em operação no ano de 2018 o novo terminal de passageiros do Aeroporto de Jericoacoara (CE), que contou com nosso financiamento e agora já recebe voos regulares de aeroportos como Congonhas (SP), Viracopos (SP), Guarulhos (SP) e Confins (MG).

ENERGIA



A presença de fontes renováveis alternativas é crescente em nossa atuação. Desde 2016, focamos nosso apoio em energias renováveis e térmicas a gás natural, dados os compromissos do país com a redução de emissões. Nos últimos cinco anos, nossos desembolsos para energias renováveis e eficiência energética foram superiores a R\$ 34 bilhões, contribuindo para a realização de projetos de energia eólica, biomassa, solar e pequenas centrais hidrelétricas.

Apenas em 2018 nosso desembolso para projetos de energia totalizou mais de R\$ 15 bilhões. Ao longo do ano, aprovamos novos projetos de geração que, quando prontos, resultarão em um potencial de 2.838 MW de energia elétrica, suficientes para atender à necessidade de mais de sete milhões de domicílios. Para projetos de transmissão, aprovamos financiamentos que representam um acréscimo de cerca de 5.991 km de linhas ao Sistema Integrado Nacional (SIN).

Termelétrica a gás natural

Projeto estruturado em conjunto com a Euler Hermes, agência de crédito à exportação alemã, e com o banco alemão KfW IPEX-Bank, e cofinanciado pela International Finance Corporation (IFC), a implantação de uma usina termelétrica, movida a gás natural, no Porto do Açu, em São João da Barra (RJ), tem previsão de gerar energia suficiente para abastecer mais de 2,7 milhões de domicílios, em uma região com alta demanda elétrica. O projeto contribuirá também para o desenvolvimento da economia local, para a diversificação da matriz energética e para a segurança energética em períodos de escassez de chuvas.

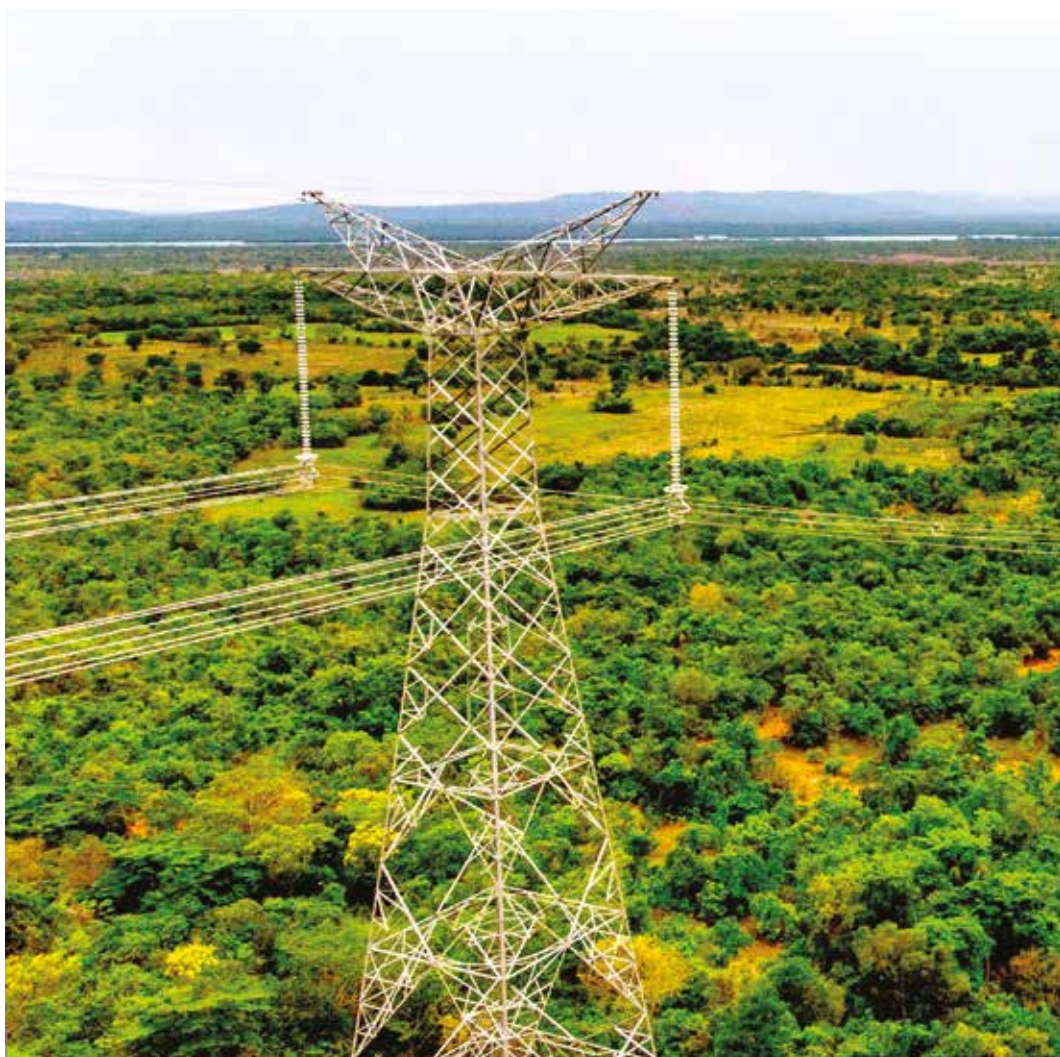
Xingu Transmissora

No segmento de transmissão, o grande destaque em 2018 foi nosso apoio à implantação da linha Xingu-Terminal Rio, que representa o segundo bipolo para escoamento da energia gerada pela Hidrelétrica de Belo Monte. Com uma extensão total de 2.534,6 km, a linha conecta a estação conversora Xingu, no Pará, à estação Terminal Rio, no Rio de Janeiro, conduzindo a energia em ultra-alta tensão, em corrente contínua.

O projeto contempla investimentos de R\$ 8,5 bilhões, dos quais R\$ 5,2 bilhões serão financiados por nós. O primeiro bipolo, que interliga as subestações de Xingu (PA) e Estreito (MG), com 2.092 km de extensão, também contou com nosso financiamento e entrou em operação comercial em dezembro de 2017.

Apoio à eficiência energética e à energia renovável

Contribuindo com a Política Nacional sobre Mudança do Clima e com a meta brasileira do Acordo de Paris, lançamos dois novos subprogramas. O primeiro, no âmbito do Fundo Clima foca na aquisição de máquinas e equipamentos com maiores índices de eficiência energética ou que contribuam para a redução de emissão de gases do efeito estufa. O segundo, no âmbito do BNDES Finape, financia sistemas de geração de energia solar e eólica, assim como aquecedores e coletores solares. Ambos são abertos a pessoas físicas e micro e pequenas empresas (como condomínios, por exemplo).



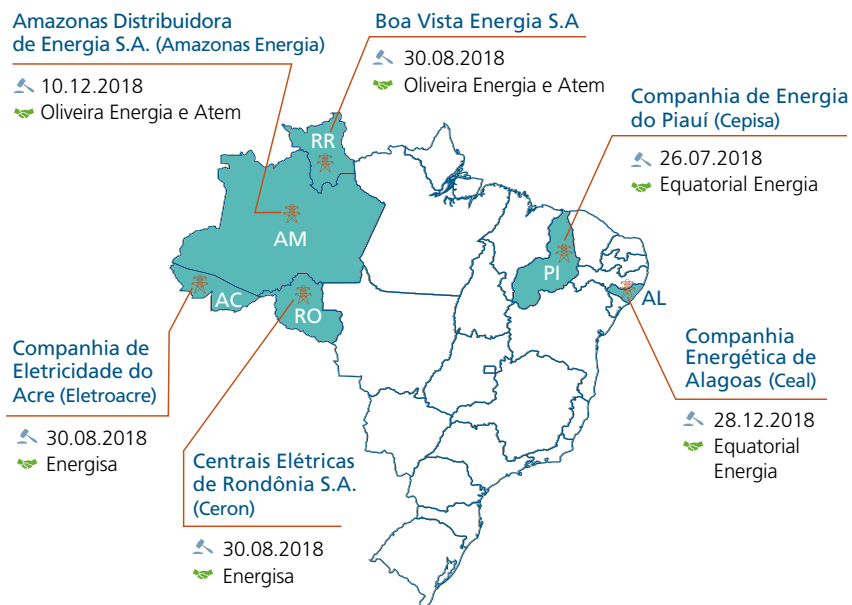
Apoiamos a implantação de linha de transmissão de energia gerada pela Hidrelétrica de Belo Monte | Foto: Acervo Xingu Transmissora

DESESTATIZAÇÃO DAS DISTRIBUIDORAS FEDERALIZADAS

Um marco de nossa atuação no setor de energia elétrica foi a conclusão do processo de desestatização de seis distribuidoras controladas pela Eletrobras, nos estados do Amazonas, Acre, Roraima, Rondônia, Piauí e Alagoas. Como responsáveis pela execução e pelo acompanhamento dessas privatizações, participamos da realização dos estudos e das discussões regulatórias para a estruturação dos projetos, promovemos a articulação com diferentes atores envolvidos e executamos os leilões e eventos de liquidação em parceria com a B3.

Assim, contribuímos para os seguintes resultados:

- > transferência de cerca de R\$ 9,3 bilhões em dívidas da Eletrobras para os novos controladores;
- > exclusão de R\$ 1 bilhão em dívidas que seriam arcadas pelos consumidores via tarifa, a serem assumidos pelos novos concessionários;
- > investimento inicial de R\$ 2,4 bilhões pelos novos concessionários; e
- > expectativa de um investimento de R\$ 6,7 bilhões pelos novos controladores, com reflexo na melhoria da qualidade do serviço.



Mercado livre de energia

A partir de abril de 2018, passamos a disponibilizar financiamento para projetos de energia elétrica provenientes do Ambiente de Contratação Livre (ACL). Essa nova modelagem prevê a aplicação de um preço de longo prazo para as quantidades de energia não contratadas.

Como o financiamento a projetos nesse ambiente ainda é escasso e principalmente de curto prazo, decidimos, de forma pioneira, estimar e divulgar para o mercado um patamar de referência de preço de longo prazo, chamado de PLD Suporte, que foi definido em 2018 como R\$ 90/MWh.

Esse valor passou a ser aplicado a qualquer montante de energia não contratado durante todo o horizonte operacional dos geradores (até trinta anos de outorga), possibilitando a avaliação de fluxo de caixa no longo prazo e o dimensionamento do crédito com prazo de pagamento compatível.

Geração de energia a partir de resíduos sólidos urbanos

Desde 2017, temos dialogado com o Ministério de Minas e Energia (MME), o antigo Ministério das Cidades (atual Ministério do Desenvolvimento Regional), a Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e outras instituições a fim de avaliar alternativas institucionais e financeiras para fomentar projetos de geração de energia a partir de RSU.

Um primeiro passo foi a emissão de uma portaria, em 2018, pelo MME, com valores de referência para a contratação de diversas fontes alternativas de energia. Entre elas, a energia proveniente de RSU foi referenciada com o mais alto valor.

Adicionalmente, promovemos em julho o *workshop Geração de Energia Elétrica a partir de Resíduos Sólidos Urbanos*, reunindo gestores de aterros sanitários, representantes do governo, de empresas de energia e desenvolvedores de tecnologias para debater entraves,

benefícios, tecnologias e oportunidades para o Brasil. A principal conclusão do evento foi a necessidade de um mecanismo institucional de contratação de energia de resíduos a fim de garantir aos investidores a contratação de longo prazo da energia gerada.

TELECOMUNICAÇÕES

Durante o ano, procuramos nos aproximar ainda mais das pequenas prestadoras de serviços de telecomunicações, como é o caso da Brisanet, que oferece serviço de banda larga no estado do Ceará. Além da aprovação de novo financiamento para a empresa, iniciamos processo de concessão de crédito para diversas outras do segmento.

Realizamos também uma captação de recursos do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel) para o financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de fabricantes de sistemas e equipamentos

e operadoras de telecomunicações. Os recursos também poderão ser usados para aquisições de equipamentos desenvolvidos no país e soluções inovadoras de internet das coisas (IoT).

INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA

Debêntures de infraestrutura

Operamos como investidor em ofertas públicas no mercado de títulos corporativos de renda fixa – com destaque para as debêntures incentivadas de projetos.

Em 2018, vale destacar a emissão da Transmissora José Maria de Macedo de Eletricidade (JMM), no valor de R\$ 395 milhões, da qual participamos com a subscrição de 32% das debêntures emitidas (R\$ 126,4 milhões), as quais contam com prazo de vencimento de 18 anos a partir da data de emissão. O projeto prevê a implantação de cinco linhas de transmissão entre a região central da Bahia e o sudoeste do Piauí, além do seccionamento de uma linha de transmissão e a ampliação de duas subestações.

Fundos de crédito em infraestrutura

Ainda em 2018, aprovamos a possibilidade de apoio a fundo de crédito em infraestrutura, com objetivo de desenvolver esse mercado, ampliando seu acesso a outras formas de financiamento e atraindo outros investidores.

Apoiamos a aquisição de debêntures de infraestrutura em 2018 por meio da subscrição de cotas de fundos direcionados para projetos de energia sustentável. Foi o caso da subscrição de R\$ 217 milhões em cotas do FIDC Vinci Energia Sustentável, que tem como prioridade a atuação no setor de energia renovável, e da aprovação do investimento de R\$ 50 milhões no FIDC BNP Paribas CAFAM Infraestrutura I,

que ainda se encontra em fase de captação de recursos e terá atuação no setor de infraestrutura.

Fundo de Investimento em Direitos Creditórios

Realizamos processo para a seleção de gestor para estruturar um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC), que terá por objetivo securitizar parte de nossa carteira de debêntures de projeto a investidores do mercado. O processo contou com a participação de oito gestoras, tendo a JGP Asset Management ficado em primeiro lugar.

O FIDC dará oportunidade a investidores qualificados de investir em ativos com benefício tributário, gestão profissional, portfólio diversificado de alta qualidade creditícia e liquidez na negociação das cotas. Para nós, essa iniciativa trará como benefícios a liberação de ativos para investimento em projetos em estágios mais desafiadores.

O futuro FIDC Debêntures de Infraestrutura terá patrimônio de aproximadamente R\$ 500 milhões e deve ter pelo menos 85% de seus ativos adquiridos de nossa carteira.

ESTRUTURA PRODUTIVA



Nosso objetivo ao apoiar a estrutura produtiva brasileira é transformar modelos de negócios tradicionais e inserir o país na economia global e de conhecimento. Nossos espaços prioritários de atuação nessa diretriz são agronegócio, indústria farmacêutica e indústria da saúde, informação e tecnologia, economia criativa e defesa e aeronáutica.

PLANO INDÚSTRIA

Elaborado ao longo de 2017 por nossos analistas setoriais, esse plano mapeia visões de futuro para os principais setores industriais brasileiros e aponta caminhos para nossa atuação e a de outras instituições públicas. Os resultados desse diagnóstico foram consolidados em um **estudo** que recebeu menção honrosa no Prêmio ABDE-BID 2018.

Acesse em:
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15703>

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Os financiamentos contratados diretamente no ano para as áreas de economia criativa e tecnologia da informação (TI) somaram mais de R\$ 930 milhões, distribuídos entre 23 projetos. Desse total, 18 foram iniciativa de pequenas e médias empresas.

Economia criativa

Em 2018, foram contratados diretamente nove projetos, incluindo iniciativas para o desenvolvimento de nove temporadas de séries de animação, duas temporadas de séries de ficção e cinco longas-metragens, além da construção de 25 novas salas de cinema no interior do Brasil.

TI

Aprovamos 14 projetos nessa área, em 2018. Líder de mercado em *software* para o varejo no Brasil, a Linx foi uma das empresas contempladas e recebeu nosso apoio para investimentos em pesquisa e desenvolvimento, treinamento, *marketing* e comercialização, além de investimentos sociais.

AGRONEGÓCIO E BIOCOMBUSTÍVEIS

Agronegócio

O agronegócio é historicamente um dos setores que mais recebe nosso apoio. Em 2018, nossos desembolsos para a atividade somaram mais de R\$ 20 bilhões, representando quase 30% do total desembolsado no ano. A maior parte dos desembolsos foi destinada a pequenos e micro empresários (cerca de 51%).

Buscando estimular a exportação de produtos como o leite e a carne de tilápia, que, embora tenham produção relevante no país, ainda têm participação externa tímida, realizamos **estudos** em parceria com a Embrapa. Tais estudos envolveram também os principais atores do setor produtivo e de representantes de governo.

Leia mais em:
www.bndes.gov.br/exportacoes-leite e www.bndes.gov.br/tilapia

UP! LICENSING

Nosso apoio à UP! Licensing insere-se na estratégia de consolidação da indústria audiovisual brasileira, que visa tornar as empresas mais competitivas, inclusive no mercado externo.

A empresa é parte de um grupo que comercializa produtos em mais de dois mil pontos de venda em todo o Brasil e que detém os direitos patrimoniais das personagens de "Bubu e as Corujinhas". Partindo de uma lógica inversa, decidiu desenvolver uma série de animação depois do sucesso dos personagens no mercado de varejo, que atualmente é exibida pelos canais Disney Channel e TV Cultura, no Brasil, e Disney Junior e Playkids, em países da América Latina.

O projeto contou com nosso apoio financeiro para o plano de negócios, contribuindo para manter profissionais qualificados na região de Santa Catarina.



A série de animação "Bubu e as Corujinhas" recebeu nosso apoio para seu plano de negócios | Imagem: Acervo UP! Licensing



Inclusão produtiva

• Crédito rural

Atuamos no crédito rural com recursos de diversos programas agropecuários do Governo Federal, incluindo o Pronaf. Em 2018, foram contratados, diretamente ou por intermédio de instituições financeiras credenciadas, cerca de R\$ 16,2 bilhões em operações de crédito no âmbito desses programas.

• Programa InovaSocial

Fruto de uma parceria com a Embrapa, o programa é voltado ao apoio a projetos territoriais para a geração e difusão de conhecimentos e tecnologias e fortalecimento de redes de agricultores familiares nas cadeias de caprinos e ovinos e de sementes agroecológicas, na região do semiárido nordestino, em Goiás e no Rio Grande do Sul. Em 2018, foram aprovados cinco projetos, que serão executados ao longo dos próximos três anos.

• Programa Ecoforte

Em 2018, foram finalizados dois processos de seleção pública lançados pela Fundação Banco do Brasil (FBB), em parceria com o BNDES, no âmbito do Programa Ecoforte. Foram habilitadas 28 entidades sem fins lucrativos para investir em projetos de redes de agroecologia, extrativismo e produção orgânica nas cinco regiões do país, com recursos do BNDES Fundo Social, do Fundo Amazônia e da FBB.

• Cooperativas de agricultores familiares

Em agosto de 2018, lançamos, com o estado do Espírito Santo, um edital para apoiar projetos voltados para produção, agroindustrialização, beneficiamento e comercialização de empreendimentos de associações e cooperativas de agricultores familiares com o objetivo de qualificar sua estrutura produtiva. Também lançamos um edital em parceria com a União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes) para a seleção de projetos com o objetivo de promover a redução das desigualdades sociais, a inclusão socioprodutiva e o desenvolvimento territorial.

• Cisternas no semiárido

Em 2018, foram instaladas 5.356 cisternas de segunda água (utilizadas para produção de alimentos e criação de animais) no semiárido brasileiro. O projeto prevê a implementação de 6.821 tecnologias sociais em 68 municípios da região, distribuídos por nove estados, e inclui a capacitação das famílias para a gestão e o manejo da água para produção agroecológica de alimentos e o diagnóstico de seus agroecossistemas.

Boas práticas e melhorias agrícolas

Temos um importante papel na indução de boas práticas e de produtividade no setor rural. Nossos desembolsos em melhorias agrícolas foram próximos a R\$ 1 bilhão em 2018.

No ano, divulgamos o resultado do Prêmio BNDES de Boas Práticas para Sistemas Agrícolas Tradicionais (Prêmio BNDES SAT), lançado em 2017. Fruto de uma parceria com a Embrapa, o Iphan e a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), o prêmio mapeia os sistemas agrícolas tradicionais existentes no Brasil e dá visibilidade às boas práticas atreladas a esses sistemas para a sustentabilidade ambiental e para a sobrevivência social e econômica dos grupos que delas se utilizam. Foram premiadas ações em todas as regiões do país, perpassando um mosaico da diversidade cultural, como as trajetórias de mulheres quebraadeiras de coco-babaçu.

Biocombustíveis



Nossa agenda para o setor de biocombustíveis teve como destaque, em 2018, a aprovação de dois projetos inéditos no Brasil para exploração do biogás de resíduos agroindustriais, ambos com recursos do Fundo Clima. O primeiro é a construção da maior termelétrica a biogás agroindustrial do mundo, em Guariba (SP), e o segundo é a validação em escala industrial da tecnologia de purificação do biogás em biometano, a ser utilizado na substituição do *diesel* em frota de caminhões e tratores.

Uma das principais vantagens do biogás é sua pegada negativa de carbono. Isso porque não somente ele é de baixa emissão, como também mitiga a poluição que seria causada pelos próprios resíduos que são usados como matéria-prima. Assim, o metano que iria para a natureza, poluindo o solo e a atmosfera, transforma-se em fonte de energia.

INDÚSTRIA DE BASE E EXTRATIVA

Temos trabalhado para coordenar iniciativas e apoiar projetos de novos materiais no âmbito das indústrias química, de mineração e metais e de papel e celulose, que são as principais fornecedoras de insumos industriais com elevado potencial de dinamização econômica.

Acesse em:
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15383>

Nesse contexto, seguimos apoiando atividades de PD&I por meio do Inova Mineral e do Plano de Desenvolvimento e Inovação da Indústria Química (Padiq). Em 2018, contratamos, por exemplo, um projeto para o desenvolvimento do processo de obtenção de ímãs permanentes de terras-raras (didímio-ferro-boro), utilizados na geração de energia eólica e em motores para veículos elétricos, e um projeto de desenvolvimento de uma nova rota de obtenção de fibras de carbono com base em fonte renovável.

Indústria de base em discussão

Dois artigos publicados no periódico BNDES Setorial em 2018 trouxeram

Acesse em:
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15381>

discussões sobre o setor de indústria de base, abordando temas como a **bioeconomia brasileira** e o potencial de **diversificação da indústria** química nacional. Além disso, no fim de outubro, realizamos o seminário *Direitos Minerários em Garantia de Financiamentos*, com o objetivo de aproximar parceiros estratégicos e apresentar as experiências e os desafios segundo diferentes perspectivas.

BENS DE CONSUMO

Com base na experiência com empresas-âncora, consolidamos uma normatização que nos permitirá realizar novas operações voltadas para o adensamento de cadeias produtivas puxadas por varejistas e franqueadores.

BENS DE CAPITAL (BK)

O apoio ao giro de empresas do segmento foi importante para garantir a continuidade da produção de bens de capital, especialmente aquela feita sob encomenda, e totalizou R\$ 73,8 milhões em 2018, mesmo em ambiente adverso.

Finame Direto

Aprovado em meados de 2018, o produto está em fase piloto. Trata-se de uma linha para aquisição, comercialização ou produção de BKs, com prazos reduzidos e *spreads* mais competitivos, sem intermediação dos bancos repassadores.

LUNELLI

Com nosso financiamento, o Grupo Lunelli, que atua no setor têxtil, pôde realizar investimento em pesquisa de moda, desenvolvimento e prototipagem de produtos e ações para o fortalecimento de suas marcas. Os investimentos foram estratégicos para que o grupo pudesse aumentar sua participação no mercado em um momento de baixa *performance* do setor têxtil em geral.

Além disso, os recursos permitiram a ampliação da unidade de produção localizada na cidade de Maracanaú (CE), garantindo a abertura de 178 novos postos de trabalho na fábrica e permitindo a reengenharia dos processos da unidade e a ampliação da área construída em 5 mil m², destinados a atividades logísticas.



A Lunelli ampliou sua unidade de produção com nosso apoio | Foto: Acervo BNDES/André Telles Fotografia

VEÍCULOS ELÉTRICOS

Contratamos, em 2018, duas operações para apoio a projetos de redes de recarga de veículos elétricos, em um valor total de R\$ 6,7 milhões. As iniciativas, selecionadas por meio de chamada pública lançada em 2016, receberão recursos não reembolsáveis do BNDES Funtec. Contarão também com apoio financeiro da Embrapii, no âmbito de um acordo de cooperação firmado conosco em 2017.

Os dois projetos têm a missão de desenvolver modelos de eletropostos de recarga lenta (oito a 16 horas), semirrápida (duas a quatro horas) e rápida (até uma hora), que poderão ser instaladas em residências, *shoppings*, estacionamentos, postos de gasolinas e estradas.



Contratamos em 2018 duas operações para apoio a projetos de redes de recarga de veículos elétricos | Foto: Shutterstock

EXPORTAÇÃO



Para as empresas brasileiras, as exportações representam fonte de demanda e receitas alternativas à atividade

doméstica, proporcionando também ganhos de produtividade e de competitividade. Isso porque a competição no mercado internacional é mais acirrada e requer competência do exportador para atender às especificidades e às exigências dos importadores, por meio de processos mais eficientes e de preços competitivos. Além de gerar emprego de qualidade, renda e divisas, a economia também se beneficia desses ganhos de produtividade e da oferta no país de bens e serviços de melhor qualidade.

Em 2018, desembolsamos R\$ 4,2 bilhões para exportação, sendo R\$ 3,9 bilhões no formato pós-embarque de financiamento à comercialização de produtos e serviços, e R\$ 267 milhões em operações de pré-embarque de financiamento à produção de bens e serviços. O principal país destinatário dessas exportações foram os EUA e o principal setor financiado foi o de fabricação de aeronaves.

Estratégia

O projeto corporativo Inserção Internacional discutiu formas de ampliar os incentivos à exportação de bens e serviços e aumentar a relevância do Brasil na agenda internacional.

Para isso, revisamos as modalidades pré-embarque e pós-embarque Exim Automático, este último com mais de 50% de participação de MPMEs, e iniciamos seus respectivos processos de digitalização, de forma a tornar a aprovação de suas operações mais ágil e pulverizada entre os exportadores brasileiros.

Exportação de bens brasileiros

Em 2018, homologamos 146 operações no valor de US\$ 95,1 milhões e liberamos US\$ 60,6 milhões para a venda de bens brasileiros no exterior por meio de bancos estrangeiros, no âmbito da linha BNDES Exim Automático.

No fim de 2018, nossa carteira era composta de operações de 74 exportadores brasileiros de bens de capital de diversos setores



Financiamos 46 aeronaves comerciais entregues pela Embraer em 2018
Foto: Divulgação Embraer

industriais. Mais da metade das novas operações compreendia empresas que ainda não haviam operado com o BNDES Exim Automático e quase 60% do total de exportadores apoiados foram MPMEs.

Ajustamos a norma da linha para atuar de forma direta, buscando viabilizar operações de menor valor, além de conferir mais agilidade ao processo.

Mudanças no BNDES Exim Pré-embarque em 2018

Alteramos as condições financeiras do BNDES Exim Pré-embarque para torná-lo mais competitivo. Dentre essas alterações, destacam-se a ampliação do prazo de financiamento para até quatro anos e a possibilidade de financiamento com custo denominado em dólares. Com a mudança, aprovamos 18 operações, com um valor total de US\$ 169 milhões para apoio às exportações brasileiras, em 2018.

Exportação de aeronaves comerciais

Em 2018, das noventa aeronaves comerciais entregues pela Embraer, financiamos 46, em um valor total de US\$ 966 milhões, que alavancaram US\$ 1,5 bilhão em exportações do setor aeronáutico. Os financiamentos destinaram-se a quatro empresas aéreas em três países: EUA, Noruega e República de Belarus.

Aeroespço e defesa

Em 2018, publicamos dois artigos sobre o setor de aeronáutica e defesa.

O **primeiro** debruçou-se sobre as implicações para o Brasil das parcerias Airbus/Bombardier versus Boeing/Embraer. O **segundo** avaliou as diferentes fontes de financiamento para

aeronaves comerciais e o importante papel desempenhado pelas diversas agências de crédito à exportação, sobretudo em momentos de restrição ao crédito.

MPMES



Nossos financiamentos para MPMEs continuaram crescendo, atingindo R\$ 31 bilhões no ano, o que representa 45% dos desembolsos totais, novo recorde em relação à participação do segmento em nossas operações.

Estratégia de digitalização

O projeto corporativo Digitalização visou dois objetivos principais: melhorar a experiência do cliente e facilitar o acesso a soluções de financiamento. Algumas iniciativas acompanhadas pelo projeto são o desenvolvimento de canais digitais para relacionamento com o cliente, a digitalização de processos internos para garantir mais agilidade na resposta aos clientes, a implementação de inteligência no acompanhamento da atividade de fomento, entre outras.

Cartão BNDES

Em 2018, foram realizadas 129.341 operações com 40.810 clientes do Cartão BNDES. Entre as novidades do produto no ano estão:

- introdução de uma nova modalidade de credenciamento voltada à habilitação de grandes atacadistas e varejistas, que dispensa o credenciamento prévio dos itens, transferindo aos lojistas a responsabilidade por garantir o atendimento às regras de fabricação nacional;
- financiamento a serviços de desenvolvimento de *software*, que contempla o desenvolvimento de *sites* corporativos, lojas virtuais e sistemas e aplicativos sob encomenda; e
- permissão para o financiamento ao serviço de construção ou reforma de empreendimentos na modalidade *turnkey* – realização de todas as etapas da obra por um único fornecedor contratado –, exclusivamente para o segmento de franquias.

BNDES Giro

Em 2018, aprovamos operações de capital de giro em todos os estados brasileiros, por meio de mais de trinta agentes financeiros credenciados. Foram contratadas cerca de 13 mil operações de crédito nessa modalidade no ano.

Microcrédito

Em 2018, adequamos o produto BNDES Microcrédito às regras do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), o que nos integra ainda mais a uma política pública que, além de disponibilizar recursos para microempreendedores populares, oferece apoio técnico para execução das atividades dos empreendimentos.

RECICLAGEM DE RESÍDUOS TÊXTEIS

Silvana Melo da Rosa abriu sua própria empresa de reciclagem de resíduos têxteis em Ascurra (SC) e, atualmente, gera emprego para oito pessoas em seu galpão. No início de sua trajetória, contava com apenas dois funcionários, mas, com a alta demanda, em poucos meses precisou contratar mais pessoas. Silvana já utilizou dois créditos da ICC BluSol, de recursos do produto BNDES Microcrédito, para a construção de seu galpão, banheiros, compra de ventiladores, bebedouros etc.



Silvana Melo da Rosa utilizou recursos do BNDES Microcrédito para construir seu galpão de reciclagem
Foto: Acervo BNDES

Nossos desembolsos para os agentes financeiros e repassadores em 2018 somaram mais de R\$ 114 milhões, e as operações ativas em nossa carteira de microcrédito beneficiaram mais de 122 mil microempreendedores, emprestando na ponta mais de R\$ 958 milhões.

Fintechs

Em janeiro de 2018, lançamos uma consulta pública para testar soluções de *fintechs* que pudessem ser integradas ao Canal MPME e auxiliassem no desafio da democratização do crédito. Um total de vinte *fintechs* realizou provas de conceito nas vertentes de educação financeira, análise de crédito, *matching* de soluções financeiras e leilões reversos de crédito para financiamento, que geraram insumos para a elaboração do regulamento para credenciamento de *fintechs* de educação e gestão financeira, publicado em novembro em nosso [site](#).

Em julho, lançamos outra iniciativa, com a intenção de fomentar esse mercado: o Desafio BNDES Fintech, que buscou soluções para melhorar o acesso dos pequenos negócios ao mercado de crédito. Um total de 34 empresas participou do desafio e as três mais bem avaliadas receberam prêmios em dinheiro.

Aumento do limite do BNDES Automático

Buscando ampliar o crédito disponível por meio de bancos repassadores, atendendo a um número maior de clientes, aprovamos uma alteração do financiamento a projetos de investimento – BNDES Automático – para alterar seu limite de R\$ 20 milhões para R\$ 150 milhões por beneficiário a cada período de 12 meses.

EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA

A agenda social é de extrema relevância para o desenvolvimento do país. Por isso, educação, saúde e segurança são diretrizes estratégicas em nosso planejamento. Temos como objetivo aumentar o nível de qualificação e os padrões de produtividade do trabalho, além de melhorar as condições de saúde e segurança pública para a população brasileira.



EDUCAÇÃO E CULTURA

Educação conectada

Lançamos, em 2018, a chamada pública BNDES Educação Conectada – Implementação e Uso de Tecnologias Digitais na Educação como primeira ação estruturante depois da incorporação do tema educação a nossas prioridades estratégicas.

Essa chamada está no âmbito de um acordo de cooperação técnica celebrado em 2018 com o Ministério da Educação a fim de viabilizar, implementar, acompanhar e avaliar programas e projetos de educação básica e profissionalizante, buscando melhores resultados de aprendizado, governança, planejamento e gestão das redes públicas de ensino e inovações para a educação do terceiro milênio.

A chamada pública tem como propósito selecionar projetos de incorporação de tecnologia para a educação pública, com o fim de apoiar – com recursos não reembolsáveis do Fundo Social – sua adoção em escolas de ensino fundamental e médio das redes estaduais e municipais e testar modelos mais efetivos para sua implantação.

Após análise técnica e sorteio, foram selecionados dez projetos, dos 26 apresentados, totalizando um apoio de R\$ 40,4 milhões. Seis projetos já tiveram a liberação de recursos aprovada (RS, TO, SE, PB, MG e GO), dos quais os quatro primeiros já estão contratados e preveem impacto em 269 escolas, 105 mil alunos

Acesse em: www.bndes.gov.br/fintech

e 8,1 mil professores. Outros quatro (AP, BA, RR e PR) estão à espera de disponibilidade orçamentária do Fundo Social em 2019.

Qualificação e produtividade

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai)

Desde 2012, no âmbito de um contrato de R\$ 1,5 bilhão, financiamos o Senai para investimento em qualificação de mão de obra e em produtividade e inovação tecnológica na indústria nacional. Em 2018, foram desembolsados R\$ 101 milhões.

Os investimentos compreendem três frentes de atuação: ensino técnico e profissionalizante; serviços técnicos e tecnológicos para a indústria; e pesquisa, desenvolvimento e inovação para indústria. Essas frentes se refletem em projetos para implantação, modernização e/ou expansão de 19 Institutos Senai de Inovação, 35 Institutos Senai de Tecnologia e 152 centros de formação profissional, além da aquisição de 85 unidades móveis de ensino técnico.

Investimentos sociais de empresas

Por meio da Linha de Investimentos Sociais de Empresas (Linha ISE) financiamos investimentos para aperfeiçoamento da educação em parceria com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) e o Instituto Ayrton Senna (IAS).

Apoiamos o Selo Unicef – Edição 2017-2020, por meio de subcréditos sociais para os grupos Neoenergia e CPFL Energia. O projeto beneficiará 55 mil estudantes e mais de cinco mil professores, gestores escolares e técnicos de 26 municípios de Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Norte, por meio do fortalecimento das capacidades de gestores públicos municipais para garantir os direitos de educação, saúde e proteção de crianças e adolescentes.

Já com o IAS, apoiamos a implantação de projetos educacionais com o objetivo de reduzir a distorção idade-série em quatro cidades brasileiras: Recife, Salvador, Feira de Santana e Natal. O financiamento está atrelado a projetos de distribuidoras pertencentes ao Grupo Neoenergia: Celpe, Coelba e Cosern.



Apoiamos o Senai para investimento em qualificação de mão de obra e em produtividade e inovação tecnológica | Foto: Acervo BNDES/André Telles Fotografia

Patrocínio à educação

Reforçando nossa crença na educação como um dos principais vetores de desenvolvimento de nosso país, incluímos na última revisão de nossa Política de **Patrocínio** o segmento educacional. Em 2018, com um investimento de R\$ 2,5 milhões, reforçamos nosso apoio às ações realizadas no âmbito do Biênio da Matemática, congregando eventos nacionais e internacionais, mobilizando milhares de estudantes e inserindo o Brasil no cenário mundial da matemática, da ciência e da tecnologia.

Patrimônio cultural



Apostamos na rica diversidade cultural brasileira para impulsionar o desenvolvimento do país. Dentre os projetos aprovados em 2018, destacam-se:

Mariana (MG)

Aprovamos um projeto para implantar o Museu da Cidade de Mariana, por meio da restauração do complexo arquitetônico da Igreja de São Francisco de Assis e Casa do Conde de Assumar, e o projeto da Escola de Ofícios de Mariana para formação profissional de cerca de seiscentos jovens em ofícios específicos, que possam atender à demanda dos setores da construção civil e de restauração no município e em seu entorno.

A realização dos projetos é um passo na requalificação do município de Mariana

com o fortalecimento de atividades econômicas complementares à mineração, como o setor turístico-cultural, que permitam reduzir a dependência do município da volatilidade das *commodities*.

Museu Nacional

Assinamos, em junho de 2018, contrato de financiamento no valor de R\$ 21,7 milhões, com recursos da Lei Rouanet, para apoio à restauração e requalificação do Museu Nacional. Nosso apoio era destinado à terceira fase do plano de investimento para a revitalização do museu, que totaliza R\$ 28,5 milhões e soma-se aos R\$ 24 milhões investidos nas duas fases anteriores.

Os recursos seriam aplicados para diferentes finalidades, entre elas: elaboração de um projeto executivo de combate a incêndio e, por nossa exigência, sua efetiva implantação; remoção de toda a coleção armazenada em solução inflamável para uma edificação anexa ao prédio histórico; reestruturação do sistema elétrico; recuperação física do prédio histórico; recuperação de acervos; e fortalecimento da instituição gestora, com a criação de um fundo patrimonial (*endowment*) para garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo do museu.

Tragicamente, em setembro de 2018, o Museu Nacional, instituição científica mais antiga do Brasil e um dos museus de ciência mais importantes do mundo, foi atingido por um incêndio de grandes proporções, que destruiu grande parte do prédio e do acervo. O local abrigava vinte milhões de itens, como fósseis, múmias, peças indígenas e livros raros.

Saiba mais sobre nossas ações de patrocínio na seção *Nossos relacionamentos* (p. 69)

Diante do ocorrido, buscamos contribuir no esforço implementado por vários órgãos de governo para a reconstrução do museu. Merecem destaque duas medidas, realizadas em dezembro de 2018:

- liberação de aproximadamente R\$ 3,3 milhões para auxiliar na melhor organização dos setores que foram realocados do Palácio São Cristóvão para a área da biblioteca e na adequada guarda e acondicionamento de parte do acervo resgatado do incêndio e de possível recuperação.
- autorização da celebração de um aditivo ao contrato assinado em junho do mesmo ano, alterando a estrutura e as atividades do projeto apresentado inicialmente, que passou a ter como escopo a realização de ações no âmbito da recuperação do Museu Nacional.

Edital de segurança de acervos

Lançamos, em 2018, depois da tragédia ocorrida no Museu Nacional, uma chamada pública para seleção de projetos com foco na segurança em instituições culturais públicas de guarda de acervos memoriais. O objetivo é selecionar propostas de projetos de detecção, prevenção e combate a incêndio e pânico, instalações elétricas e sistema de proteção contra descargas

TIRADENTES

Concedemos apoio não reembolsável de R\$ 4,75 milhões à Paróquia de Santo Antônio, em Tiradentes (MG), para o restauro, finalizado em 2018, do Santuário da Santíssima Trindade e das Capelas dos Cinco Passos da Paixão de Cristo, tombados pelo Iphan desde 1938.

Tiradentes é uma das principais beneficiárias de nosso apoio à preservação do patrimônio histórico nacional pela importância de seu conjunto arquitetônico. Por essa razão, a operação de apoio à paróquia de Tiradentes incluiu ações voltadas para a sustentabilidade do conjunto de monumentos restaurados com nossos recursos, prevendo a implementação de um plano de manutenção e conservação, a constituição de um fundo municipal para a manutenção dos bens e a implantação do circuito de visitação na cidade.

atmosféricas em edificações históricas como museus, arquivos e bibliotecas.

Fundos de *endowment*

Em 2018, contribuimos para a elaboração do texto da lei que regulamenta o funcionamento dos fundos patrimoniais (*endowments*) no Brasil. Participamos também da formulação de um modelo de operação desse instrumento, o que incluiu o desenho de requisitos mínimos de gestão e governança.

Ao longo do ano, a discussão sobre os **fundos patrimoniais** no Brasil evoluiu em diferentes frentes de ação, com destaque para o debate com organizações

Saiba mais em:
www.bndes.gov.br/endowments

MUSEU DA NATUREZA

Em dezembro de 2018, foi inaugurado o Museu da Natureza, no Parque Nacional da Serra da Capivara, no Piauí. Sua construção recebeu nosso apoio não reembolsável no valor de R\$ 13,7 milhões.

O museu abriga uma coleção de fósseis da macrofauna que teria habitado a região e trata das mudanças climáticas ocorridas há cerca de dez mil anos no local. Parte do acervo é composta de espécies descobertas na região, enquanto outra parte é formada por animais que hoje só existem no bioma Amazônia.



O Museu da Natureza foi inaugurado em 2018 com nosso apoio
Foto: Acervo BNDES/Rodrigo Negreiros

culturais apoiadas sobre as propostas e modelos de constituições de fundos de *endowment*; reuniões com diversos agentes do governo e da sociedade civil sobre o modelo de legislação para a regulação dos fundos no Brasil e a organização da segunda edição do Fórum de *Endowment* Cultural, realizada em dois eventos, um em Brasília (junho) e outro no Rio de Janeiro (novembro).

SAÚDE



A saúde é um tema central para nossa atuação, por sua grande influência na qualidade de vida dos brasileiros e por

sua capacidade de mobilizar uma ampla cadeia de bens e serviços de alto valor agregado e social. Contribuímos para a mudança do modelo de atenção à saúde, com foco na atenção primária, no cuidado integral e na prevenção. Além disso, buscamos a melhoria da qualidade do Sistema Único de Saúde (SUS), tanto do ponto de vista das redes quanto da gestão dos prestadores de serviços. Por fim, temos um esforço contínuo de apoiar a inovação relacionada às necessidades de saúde da população brasileira. Apenas em 2018, desembolsamos R\$ 1,2 bilhão para os diversos segmentos do complexo da saúde, com destaque para os prestadores de serviços e para a indústria farmacêutica.

Focos de atuação

Com um amplo esforço de diagnóstico dos principais desafios da saúde do país, foram identificados três focos de atuação:

Eficiência de gestão

Reestruturamos o programa BNDES Saúde a fim de promover a melhoria de gestão e de governança de entidades filantrópicas do setor, com vistas a sua sustentabilidade financeira e à melhoria da prestação de serviços de saúde.

Para dar continuidade à renovação do programa, aguardamos as regulamentações relativas à Lei 13.778 de 2018 que possibilitarão a ampliação dos

recursos destinados a esse fim.

A lei, criada no contexto de agravamento da situação de crise financeira do segmento, sancionou a possibilidade da aplicação de recursos do FGTS em operações de crédito destinadas às entidades hospitalares filantrópicas.

Enquanto isso, procuramos parcerias técnicas para viabilizar o alcance de nossos objetivos. Um exemplo é o acordo de cooperação firmado com o Hospital Sírio-Libanês (HSL) visando a realização de esforços conjuntos para a difusão das melhores práticas de gestão em hospitais do segmento das entidades filantrópicas que venham a procurar apoio financeiro para reestruturação de dívidas.

Mudança no modelo de atenção à saúde

Em serviços de saúde, aprovamos financiamento de R\$ 20,4 milhões ao Hospital Alemão Oswaldo Cruz (HAOC). O grande destaque dessa operação é o novo modelo de negócios em implementação na unidade Vergueiro do HAOC. Tradicionalmente, os hospitais adotam o modelo de “conta aberta”, em que cada material, medicamento ou item de serviço utilizado pelo paciente é adicionado a sua conta e apenas ao fim do tratamento é conhecido o custo total. A unidade Vergueiro será a primeira a ter todo o seu pacote de serviços remunerado por tipo de procedimento ou doença. Isso possibilita maior previsibilidade de custos, além do aumento da eficiência do hospital. Caso a experiência tenha sucesso, pode vir a ser replicada em outras unidades de saúde, constituindo-se em uma iniciativa relevante para mudar o modelo de atenção à saúde no Brasil.

Inovação alinhada às necessidades de saúde do país

Vacina da dengue

O Instituto Butantan está na última etapa do desenvolvimento de uma vacina contra a dengue, que conta com nosso apoio não reembolsável de R\$ 120 milhões, por meio de duas operações (em 2008 e em 2016). Em dezembro de 2018, o

HOSPITAL INFANTIL DR. JESER AMARANTE FARIA (JOINVILLE/SC)

O hospital infantil de Joinville faz parte da rede de hospitais públicos da Secretaria de Estado da Saúde e é a primeira unidade já em funcionamento de um conjunto de cinco unidades hospitalares que são objeto de ampliação e modernização com nosso apoio.

A unidade oferece atendimento para crianças e adolescentes, sendo referência para 25 municípios das regiões norte e nordeste de Santa Catarina, além de servir como núcleo de referência em diversas especialidades infantojuvenis para todo o estado. A maior demanda é pelo pronto-socorro, que oferece aproximadamente seis mil atendimentos mensais. Na área ambulatorial, especialistas em mais de 25 áreas realizam cerca de cinco mil consultas por mês. O espaço psiquiátrico redimensionado, com espaços adequados e adaptados conforme requisitos técnicos para essa especialidade, é referência nacional de atendimento para o público infantojuvenil.

Os serviços executados com os recursos do financiamento contemplaram, entre outros, a reforma e modernização das instalações existentes, a adequação da unidade hospitalar às exigências do Corpo de Bombeiros e a criação das alas de internação e convivência psiquiátrica.

instituto licenciou a tecnologia para ser comercializada no exterior, recebendo um pagamento inicial de US\$ 26 milhões. Como resultado, pela primeira vez haverá retorno de recursos aplicados pelo BNDES Funtec, para o qual serão destinados 5% das receitas obtidas em caso de comercialização ou licenciamento da vacina no exterior. Está garantida, contudo, a exclusividade de exploração no Brasil pelo Instituto Butantan, que fornecerá a vacina gratuitamente à população brasileira por meio do SUS.

Inovação em medicamentos

Apoiamos o plano de ação da Nortec Química S.A. para o triênio 2018-2020, que abrange o desenvolvimento de novos produtos, entre os quais antidepressivos, antirretrovirais e tratamentos para a doença de Parkinson. Em conjunto com investimentos em infraestrutura física e laboratórios de

pesquisa e desenvolvimento, o apoio à empresa somou R\$ 26,3 milhões. Localizada em Duque de Caxias (RJ), a Nortec é a maior fabricante nacional de insumos farmacêuticos ativos e importante parceira do Ministério da Saúde, fornecendo princípios ativos para produção de medicamentos para o tratamento de Aids, hepatite C e algumas doenças negligenciadas, como doença de Chagas e filariose.

Apoio à saúde pública

Nossos investimentos em saúde pública encontram-se aplicados em diversos estados da Federação, distribuídos da seguinte forma: 65,94% para apoio à melhoria da infraestrutura hospitalar (ampliação e reforma de novas unidades hospitalares); 12,53% para apoio à consolidação da rede primária e secundária de atenção à saúde; 9,84% em equipagem hospitalar; e 11,70% em outros investimentos.



Apoiamos o investimento em infraestrutura física, laboratórios de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos da Nortec | Foto: Acervo Nortec



SEGURANÇA

Buscando contribuir para a melhoria dos indicadores de segurança no país, estruturamos diretrizes para apoio a investimentos em segurança pública em uma dimensão integrada.

Consideramos não apenas a articulação de iniciativas voltadas a ações de monitoramento e inteligência policial, mas também o financiamento a investimentos em melhoria da qualidade de vida nas cidades e aprimoramento dos serviços públicos, diretamente correlacionados à redução dos fatores críticos para o crescimento da violência no país.

Os investimentos em segurança pública encontram-se aplicados em 19 estados da Federação, distribuídos da seguinte forma:



64,96%

Prevenção terciária
(por meio do apoio à ampliação de vagas no sistema prisional)



14,11%

Ações de apoio à melhoria das forças de segurança



13,76%

Equipagem e aparelhamento das forças de segurança



7,17%

Em outros investimentos

BNDES Pró-Segurança Pública

Lançamos o programa BNDES Pró-Segurança Pública em maio de 2018, com dotação de até R\$ 4 bilhões. Seu objetivo é promover a equipagem das forças de segurança dos estados, Distrito Federal e municípios, a fim de melhorar o atendimento à população e ampliar a eficiência operacional.

SISTEMA PRISIONAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

Dentro do plano de adequação da infraestrutura do sistema prisional do estado de São Paulo, apoiamos a construção de 12 unidades prisionais, sendo cinco penitenciárias femininas, três centros de detenção provisória, três penitenciárias masculinas e um centro de progressão penitenciária. Todas as unidades estão prontas, com exceção de uma, ainda em construção. A Penitenciária Feminina de Guariba foi inaugurada em março de 2018, com área construída de 17 mil m², capacidade para 744 apenadas, em regime fechado, além de ala de progressão penitenciária, com capacidade para 108 mulheres.

RESSOCIALIZAÇÃO EM PERNAMBUCO

O projeto contemplou a conclusão da primeira etapa do Centro Integrado de Ressocialização de Itaquitinga. Além da construção, apoiamos a aquisição de mais de dois mil itens para a operação da unidade, como equipamentos de cozinha, de informática, médico e mobiliário geral. A obra foi concluída em dezembro de 2017 e a ocupação da unidade teve início em junho de 2018.

Pacto Brasil Seguro

Em dezembro de 2018, realizamos o seminário *Prioridades de investimento na área prisional no Brasil*, em conjunto com o BID. Seu objetivo foi avançar no desenho de um portfólio de projetos e de modalidades de financiamento público e privado para investimentos na área prisional.

O seminário faz parte de uma agenda estratégica de cooperação com o BID chamada Pacto Brasil Seguro, que visa fortalecer e qualificar as forças de segurança pública e melhorar a capacidade dos municípios brasileiros de implementar programas nessa área e na prevenção à violência.

INOVAÇÃO



Incentivamos a formação de capacitações e o desenvolvimento de ambientes inovadores, com o intuito de gerar valor econômico ou social e melhorar o posicionamento competitivo das empresas, contribuindo

para a criação de empregos de melhor qualidade, o aumento da eficiência produtiva, a sustentabilidade ambiental e o crescimento sustentado do país.

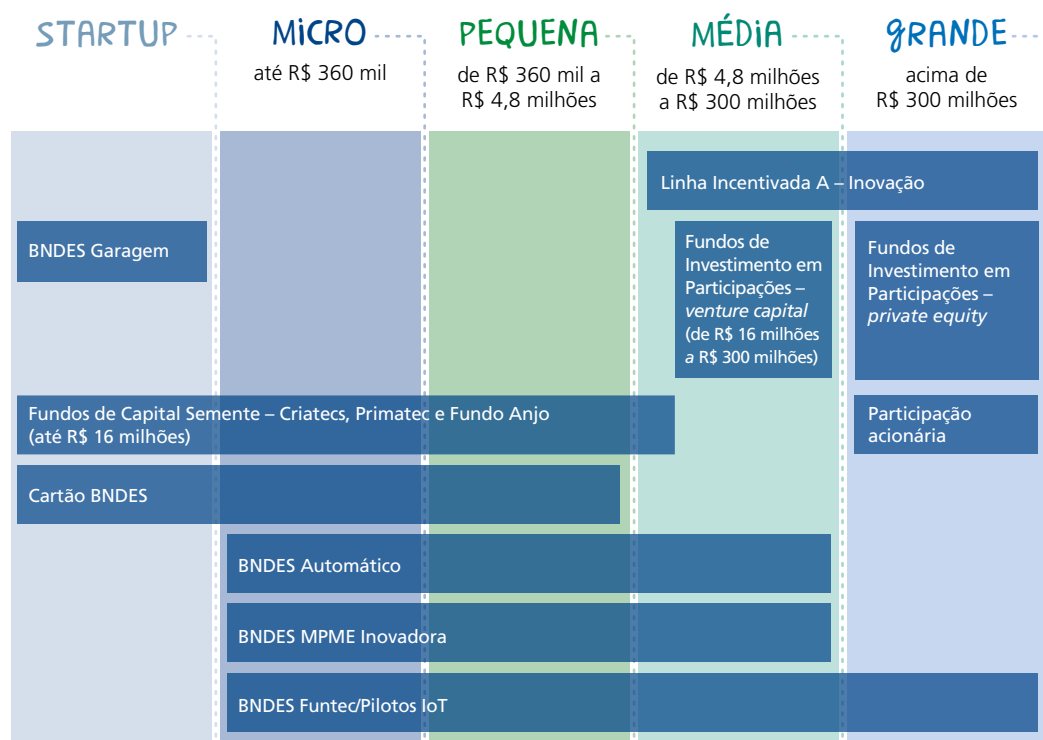
Para isso, apoiamos planos de investimento que incluam inovações potencialmente disruptivas ou incrementais de produto, processo e *marketing*; atividades de pesquisa e desenvolvimento; investimentos em ambientes de inovação e suas estruturas de suporte, como parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras; qualificação profissional; manufatura avançada; entre outros.

Em 2018, desembolsamos R\$ 1,8 bilhão para projetos de inovação, com destaque para o apoio por meio do Inovagro (R\$ 618 milhões), que se destina a financiar inovações tecnológicas nas propriedades rurais, visando o aumento da produtividade e a melhoria da gestão.

INTERNET DAS COISAS (IOT)

As transformações da era digital, baseadas em uma escala inédita de disponibilidade e capacidade de análise de dados, permitem a criação de novas formas de interação social e de novos processos produtivos, assim como o aprimoramento das já existentes, com profundos impactos para a economia. O conteúdo gerado e compartilhado por pessoas, sensores e máquinas torna os limites entre inovação, produção, distribuição e consumo cada vez menos distintos.

Considerando que a tecnologia de IoT será a base desse processo, conduzimos ao longo dos últimos anos um amplo



estudo sobre o tema, intitulado ***Internet das coisas: um plano de ação para o Brasil***, realizado em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC). O ano de 2018 foi marcado pela conclusão desse trabalho, definindo-se as bases para um plano nacional e para uma estratégia de implementação de IoT no país.

Principais resultados do estudo

O impacto econômico da massificação das tecnologias de IoT, de acordo com estimativas do estudo, pode ser de US\$ 200 bilhões até 2025, no Brasil.

Para aproveitar esse potencial, o trabalho elencou cerca de sessenta iniciativas que, em conjunto, podem impulsionar a adoção da tecnologia e que são referências para o Plano Nacional de IoT, como a elaboração de um plano de apoio a exportações de soluções de IoT; o incentivo à adoção de IoT em pequenas e médias empresas; o aumento de cursos técnicos em IoT e programação; e o apoio a

projetos-piloto em quatro ambientes: rural, saúde, cidades inteligentes e indústria.

Além de uma série de relatórios intermediários e finais, o estudo teve como subproduto o lançamento da ***Cartilha de IoT em Cidades***, um documento voltado a prefeitos, gestores públicos e cidadãos, que apresenta os principais benefícios da tecnologia e os passos para sua adoção de forma eficiente.

Implementação

Como primeira ação voltada à implementação, lançamos em junho de 2018 a iniciativa BNDES Pilotos de IoT, uma chamada pública voltada à experimentação de soluções de IoT para os ambientes de cidades, saúde e rural. Direcionada a projetos que reúnam usuários, fornecedores de tecnologia, *startups* e instituições de ciência e tecnologia (ICT), essa chamada procura demonstrar, por meio dos projetos-piloto, os ganhos proporcionados pela adoção da tecnologia, comprovando o potencial de aumento em produtividade e qualidade de vida ou redução de

custos, além de testar novos modelos de negócio e identificar gargalos e desafios. Dos cinquenta projetos recebidos, foram selecionados 15, de todas as regiões do país, para a fase de análise interna.

Para o quarto ambiente priorizado no estudo, a indústria, foi realizada parceria com o Senai e a Embrapii para apoio não reembolsável aos planos de inovação dos institutos e centros de tecnologia da rede Senai para elaboração de projetos-pilotos.

BNDES GARAGEM

Com o objetivo de estimular inovação e empreendedorismo como alavanca de desenvolvimento, lançamos em 2018 o projeto BNDES Garagem, que complementa nossas formas tradicionais de apoio a partir de duas iniciativas.

O Programa de Desenvolvimento de *Startups* tem como objetivo apoiar o desenvolvimento e crescimento desse tipo de empresa e o fortalecimento do ecossistema de empreendedorismo. Dividido em dois módulos, um voltado para a criação de *startups* e outro para a aceleração delas, o programa oferece capacitação e qualificação aos empreendedores e empresas nascentes, com prioridade para aquelas que atuam nas áreas de educação, saúde, segurança, soluções financeiras, economia criativa, meio ambiente, tecnologia *blockchain* e IoT (aplicada aos ambientes cidades, rural e indústria). Em 2018, selecionamos o consórcio Wayra/Liga Ventures para executar o programa em parceria conosco e lançamos um edital para selecionar grupos empreendedores que farão parte da primeira fase do programa.

A segunda iniciativa é voltada para a criação de um centro de inovação que funcione como ambiente de desenvolvimento de negócios inovadores e *hub* de conexão entre os diversos agentes do ecossistema – *startups*, médias e grandes empresas, investidores, universidades e centros de pesquisa.

INOVAÇÕES FINANCEIRAS

Campus Party

Durante a *Campus Party*, promovemos dois *hackathons*: um com foco no desenvolvimento de propostas para alavancar os negócios do BNDES por meio das redes sociais; e outro, com o desafio de encontrar soluções de combate às *fake news*. Cinquenta pessoas participaram.

Hacking.Rio

Participamos em julho da *hackaton*, que durou 42 horas e contou com a participação de mais de seiscentas pessoas, entre elas, duzentos mentores técnicos e especialistas de negócio.

Durante o evento, foi lançado o Portal Developers@BNDES, que disponibiliza APIs abertas para uso da comunidade e parceiros de negócio. Patrocinamos o *cluster* financeiro e lançamos os seguintes desafios: “Como autenticar e identificar pessoas jurídicas on-line?” e “Como melhorar a experiência do usuário na solicitação de empréstimos para micro e pequenas empresas?”, com o propósito de estimular soluções inovadoras para problemas que são identificados durante as operações com os clientes.

A solução vencedora, avaliada por um time de jurados especialistas, foi o *Check-in*, uma plataforma de autenticação de pessoas físicas e jurídicas baseada em biometria, verificação de documentos, certificados digitais e um sistema de recomendação entre os participantes da plataforma.

MERCADO DE CAPITALIS



No âmbito do projeto corporativo Mercado de Capitais, concluímos o plano diretor, identificando as principais falhas no mercado de capitais brasileiro, as oportunidades e externalidades potenciais, reorientando nossa atuação em renda variável e em renda fixa.

Apoiaremos o empreendedorismo e a inovação com a criação do programa **BNDES Garagem**. Definimos a estratégia

Saiba mais na seção
Nosso desempenho > Inovação (p. 43)

de investimento direto, na qual atuaremos com foco em médias empresas escaláveis ou como viabilizador (por meio de ancoragem de ofertas). Traçamos um plano de chamadas públicas de fundos até 2023, em linha com nossas missões estratégicas. Adicionalmente, redefinimos nossa política de incentivos a debêntures e identificamos soluções financeiras a serem desenvolvidas com o objetivo de dinamizar esse mercado.

CARTEIRA ATIVA DE FUNDOS

Em 31 de dezembro de 2018, a carteira de fundos da BNDESPAR era composta de 42 fundos ativos, com um patrimônio comprometido (PC) de aproximadamente R\$ 3,5 bilhões. O PC agregado desses fundos é de R\$ 17,9 bilhões, o que significa que, a cada R\$ 1,00 investido pelo BNDES, R\$ 4,11 são investidos por outros investidores.

O maior número de fundos na carteira está voltado para inovação (14), e o maior volume de investimentos, para infraestrutura (R\$ 1,4 bilhão).

Em 2018, aprovamos a possibilidade de apoio a fundos de crédito corporativo, com o objetivo de ampliar nossa atuação no processo de desintermediação financeira no país, investindo em fundos voltados, prioritariamente, para operações de crédito corporativo de longo prazo.

Fundo de coinvestimento-anjo

Em 2018, selecionamos, por meio de chamada pública, a Domo Invest para ser gestora de um fundo de coinvestimento-anjo com o objetivo de apoiar empresas inovadoras – com faturamento anual de até R\$ 16 milhões e grande potencial de crescimento –, e desenvolver o ecossistema de inovação nacional. Os investimentos iniciais em *startups* serão de até R\$ 500 mil, com a mesma proporção de participação de investidor-anjo e/ou aceleradora.

Fundo de *venture debt*

Aprovamos no ano a contratação do primeiro fundo nacional de *venture debt*. O fundo, que será gerido pela SP Ventures,

proverá crédito para pequenas e médias empresas inovadoras com faturamento de no máximo R\$ 90 milhões. Poderemos investir até R\$ 80 milhões. Os demais recursos deverão ser captados com outros investidores, e o patrimônio total esperado para o fundo é de até R\$ 160 milhões.

Fundo de Crédito Corporativo

Aprovamos o investimento no fundo Patria Crédito Estruturado FIDC no valor de até R\$ 250 milhões, limitado a 20% de participação no patrimônio total do fundo. Além da BNDESPAR, outros investidores também estão apoiando a iniciativa, como o IFC e o BID, além de diversos investidores institucionais brasileiros e globais. O fundo busca servir como alternativa de crédito de médio e longo prazo para empresas que tenham dificuldades em levantar recursos no mercado de capitais, no mercado de debêntures brasileiro e também no mercado de títulos internacional.

Fundos de investimento em participações

Lançamos em dezembro um edital de chamada pública multissetorial para investir em até oito fundos de investimento em participações (FIP), sendo até quatro em cada categoria: *venture capital* e *private equity*. O patrimônio comprometido pela BNDESPAR nos oito fundos poderá alcançar R\$ 2,2 bilhões.

Buscamos, por meio desses investimentos, priorizar soluções em educação, saúde, segurança pública e infraestrutura, em linha com nosso planejamento estratégico.

Ainda em 2018, também investimos em **fundos direcionados a projetos de energia sustentável**.

DESINVESTIMENTOS

Os desinvestimentos da carteira de ações da BNDESPAR visam fomentar o mercado de capitais nacional, sempre seguindo parâmetros de rentabilidade e maturidade dos ativos. Além disso, garantem a reciclagem

Saiba mais na seção
Nosso desempenho > Infraestrutura (p. 34)

do portfólio, gerando resultados relevantes e possibilitando novos investimentos.

Realizamos ao longo da última década a alienação de diversas ações de empresas em ofertas públicas iniciais e subsequentes, buscando dar mais liquidez aos ativos e democratizar o acesso de pequenos investidores ao mercado de capitais. Tais ofertas totalizaram mais de R\$ 20 bilhões, sendo cerca de R\$ 7 bilhões a parcela referente às ações da BNDESPAR.

Em 2018, as alienações de ações totalizaram R\$ 9,98 bilhões. São destaques os desinvestimentos na Petrobras e na Vale (R\$ 4,5 bilhões e R\$ 3,4 bilhões, respectivamente), por meio de pregão eletrônico, e na **Eletropaulo**. Em função da valorização dos ativos e do bom momento do mercado, mesmo com tais alienações, o saldo de nossa carteira apresentou crescimento de 22,2% em relação a 2017, fechando o ano em R\$ 104,9 bilhões (valor de mercado).

GOVERNANÇA

Ao longo de 2018, desenvolvemos uma série de iniciativas voltadas ao aprimoramento de práticas de governança corporativa

ELETROPAULO

Vendemos nossa participação na Eletropaulo, empresa de distribuição de energia elétrica do estado de São Paulo, pelo valor de R\$ 1,4 bilhão.

A vencedora do leilão para aquisição de ações da empresa – Enel Brasil Investimentos Sudeste S.A. – comprometeu-se a capitalizar a Eletropaulo em R\$ 1,5 bilhão, além de contribuir com conhecimento técnico para a solução dos principais problemas da companhia, especialmente no que diz respeito à eficiência operacional e à qualidade do serviço prestado.

Tínhamos participação direta no capital da Eletropaulo desde o fim de 2016, por meio da BNDESPAR, e ajudamos a promover uma série de medidas de melhoria de governança, que culminaram na migração da Eletropaulo para o Novo Mercado em novembro de 2017. Também foram implementadas medidas para a criação de ambiente favorável à atração de investidores e destravamento de valor da companhia.

Entre 2016 e 2018, a valorização do ativo foi da ordem de 300%, e o valor de nossa participação saltou de R\$ 350 milhões para R\$ 1,4 bilhão. Nesse mesmo período, o Ibovespa valorizou 30,5%, e o índice de energia, 16,3%.

OPERAÇÃO FIBRIA-SUZANO

Em fevereiro de 2018, a Suzano manifestou interesse em realizar uma operação que resultasse na combinação de seus negócios com os da Fibria. A BNDESPAR, com 29% do capital da Fibria, era co-controladora da empresa, em conjunto com a Votorantim. Participamos ativamente da negociação de uma operação que estivesse aderente à estratégia de atuação da BNDESPAR, com significativa geração de valor decorrente das sinergias existentes entre as companhias e equidade de tratamento entre os acionistas da Fibria.

Com a operação, a BNDESPAR recebeu quase R\$ 9 bilhões, além de ações da Suzano representando 5,5% de seu capital. Essa operação gerou lucro de cerca de R\$ 5,5 bilhões, o maior lucro da nossa história em uma operação individual.

A companhia resultante da combinação de negócios entre Fibria e Suzano está listada no Novo Mercado, segmento de máxima governança corporativa da B3. Durante as negociações, contribuimos para que a Suzano elevasse ainda mais seus padrões de governança corporativa, adotando uma política de indicação de conselheiros independentes, com critérios mais rígidos do que os do Novo Mercado. Também negociamos o compromisso da Suzano de manter as práticas socioambientais da Fibria, uma empresa que sempre foi referência no setor, sendo listada diversas vezes no Dow Jones Sustainability Index.

de empresas investidas, tais como a aprovação da Política de Participações Societárias (PPS), a aprovação da Política Socioambiental das Atividades de Mercado de Capitais do Sistema BNDES, e o desenvolvimento, em conjunto com outros investidores institucionais, do *Questionário socioambiental de investidores institucionais para mercado de capitais*.

No âmbito interno, foram adotadas medidas voltadas ao aprimoramento de processos e práticas de governança, como a criação do Comitê Consultivo de Mercado de Capitais (CCMC) e do Comitê Deliberativo de Mercado de Capitais (CDMC).

CONTRIBUIÇÃO PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

Participamos do Grupo de Trabalho sobre Mercado de Capitais e Poupança de Longo Prazo (GTMK), uma ação estratégica do Governo Federal.

Dentre os resultados obtidos pelo GTMK em 2018, destacam-se a proposta de alteração da Lei 12.431/2011, para incentivar a participação dos investidores institucionais nos financiamentos à infraestrutura; a proposta de decreto para isenção de Imposto de Renda nas emissões de *bonds* (debêntures de infraestrutura) no exterior; e a proposta de projeto de lei que busca estimular maior participação do mercado de capitais na cobertura dos riscos do mercado de seguros, resseguros e previdência complementar.

SUSTENTABILIDADE



Apoiamos a migração do país para a economia verde, buscando dar protagonismo ao Brasil nesse tema. Em 2018, reforçamos o compromisso com a sustentabilidade por meio de direcionamento estratégico e atuação operacional.

POLÍTICA CORPORATIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL (PRSA)

As diretrizes para uma atuação sustentável estão definidas na **PRSA**, que norteia a integração das dimensões social e ambiental em nossa estratégia, nossas políticas e atividades e no relacionamento com nossos diversos públicos.

Em maio de 2018, o Conselho de Administração do BNDES aprovou o plano de implementação da PRSA para o triênio 2018-2020. Dentre as novidades, destaca-se a incorporação de desafios e oportunidades relacionados à mudança do clima e à promoção dos **ODSs**.

Esse plano busca dar centralidade ao tema da sustentabilidade na estratégia e nos negócios do Banco e na avaliação de efetividade de nossas ações. Pretende também aprimorar nosso sistema de gestão

Saiba mais em: www.bndes.gov.br/prsa

Saiba mais na seção *Nossa estratégia* (p. 15)

de riscos socioambientais, inclusive no que se refere à prevenção e à mitigação de impactos de projetos apoiados.

Entre as iniciativas previstas estão a integração da dimensão climática na análise das operações, na gestão de riscos e em práticas de transparência; e a estruturação de novos produtos associados à promoção dos ODSs e que apoiem a transição para uma economia de baixo carbono.

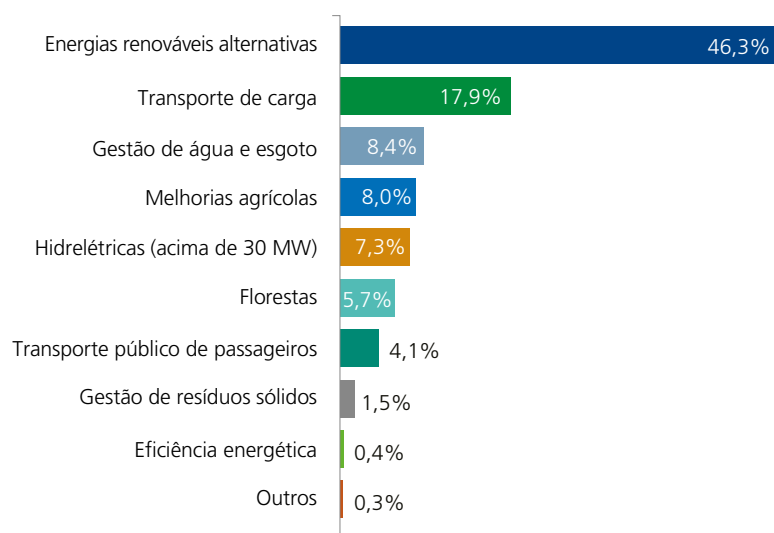
ECONOMIA VERDE



Dispomos de um amplo portfólio de instrumentos financeiros para a promoção da economia verde, oferecendo condições mais atrativas de apoio a setores com capacidade de gerar externalidades positivas, a exemplo de energia renovável, saneamento, mobilidade urbana e restauração florestal.

Em 2018, o valor de nosso apoio relacionado à economia verde foi de R\$ 12 bilhões, distribuídos como abaixo.

COMPOSIÇÃO DOS DESEMBOLSOS EM ECONOMIA VERDE



Nota: A fórmula de cálculo do indicador foi alterada em 2018 para refletir modificações nas POs e incorporar outros aprimoramentos.

Veja a série atualizada em: www.bndes.gov.br/economia-verde-desenvolvimento-social

Contribuição para políticas públicas



Participamos da iniciativa Investimento Público e Adaptação à Mudança do Clima na América Latina (Ipacc), resultado de uma cooperação entre Brasil, Colômbia e Peru, financiada pelo Ministério do Ambiente, Conservação da Natureza e Segurança Nuclear da Alemanha (BMUB). O principal objetivo é estimular que os riscos associados a mudanças climáticas e as opções de adaptação para mitigá-los sejam considerados nos processos de planejamento e tomada de decisão para investimentos públicos, em especial no setor de infraestrutura. Entre as ações realizadas em 2018, houve capacitação de empregados no tema e apresentação do BNDES sobre sua participação na iniciativa no fórum Understanding Risk 2018, na Cidade do México.

Em dezembro, participamos da Conferência das Partes (COP) 24, realizada em Katowice, na Polônia, durante a qual foi apresentado o estudo *Financing climate futures*, que abordou

Saiba mais em: www.bndes.gov.br/financas-verdes

o papel dos bancos de desenvolvimento no financiamento à infraestrutura sustentável. O estudo foi realizado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) com nossa colaboração.

Participamos, ainda, de diversas iniciativas nacionais e internacionais relacionadas a finanças verdes, com destaque para Unep-FI, Climate Action in Financial Institutions, International Development Finance Club (IDFC), CEBDS, LAB ABDE-BID, The Global Lab for Climate Finance.

Climate Action in Financial Institutions



As oportunidades e os desafios relacionados às mudanças climáticas têm gerado articulação no setor financeiro para aprendizagem mútua e desenvolvimento de soluções inovadoras relacionadas à transição para uma economia resiliente e de baixo carbono. Nesse contexto, filiamos-nos à iniciativa *Climate Action in Financial Institutions* no início de 2018, juntando-nos a instituições financeiras do mundo inteiro para a troca de experiências sobre o tema.

Em março, realizamos o *workshop Dimensão Climática no Sistema Financeiro* em parceria com o IDFC. O evento, além de divulgar a iniciativa para o sistema financeiro nacional, possibilitou o compartilhamento de experiências entre as instituições presentes quanto à incorporação da dimensão climática nos negócios.

Saiba mais em: www.bndes.gov.br/workshop-dimensao-climatica

DESENVOLVIMENTO SOCIAL



Nossos desembolsos para desenvolvimento social foram da ordem de R\$ 7 bilhões em 2018, representando cerca de 10% dos desembolsos totais. Tais valores foram ligeiramente superiores aos observados no ano anterior, com uma concentração em desenvolvimento urbano e regional.

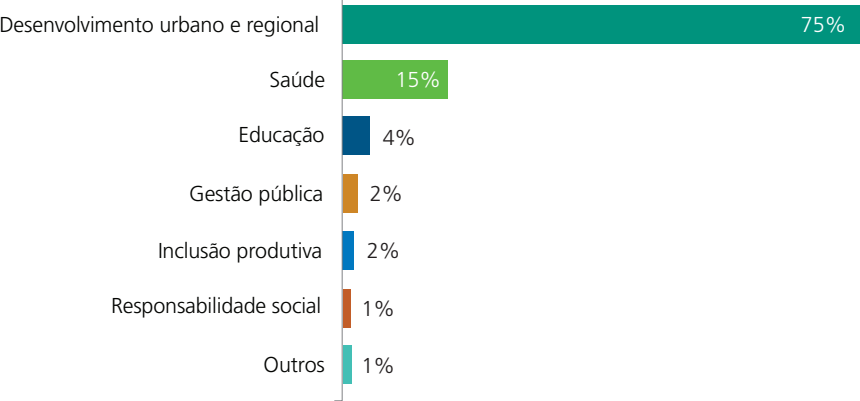
Tecnologias sociais



Lançamos, em parceria com a Fundação Banco do Brasil (FBB), um edital de seleção pública de projetos para reaplicação de tecnologias sociais. O objetivo é selecionar projetos que visem promover a geração de trabalho e renda em qualquer parte do país, com base em novas aplicações para tecnologias sociais já existentes.

Foram recebidas 427 propostas, das quais 148 foram habilitadas na primeira etapa. Os recursos financeiros disponíveis deverão permitir a contratação das 11 propostas mais bem classificadas. As demais propostas habilitadas comporão cadastro de reserva, obedecendo a ordem de classificação obtida, pelo prazo de 12 meses a partir da publicação da classificação final.

COMPOSIÇÃO DOS DESEMBOLSOS EM DESENVOLVIMENTO SOCIAL



Nota: A fórmula de cálculo do indicador foi alterada em 2018 para refletir modificações nas POs e incorporar outros aprimoramentos.
Veja a série atualizada em: www.bndes.gov.br/economia-verde-desenvolvimento-social

Negócios de impacto



Em 2018, participamos ativamente da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpecto), uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil, com vistas a promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e negócios de impacto. Entre os objetivos da estratégia estão ampliar a oferta de capital para os negócios de impacto; aumentar a quantidade de negócios de impacto com a

disseminação da cultura de avaliação de impacto socioambiental; e promover um ambiente institucional e normativo favorável aos investimentos.

Também participamos do Laboratório de Inovação Financeira, fórum multissetorial que promove o debate e o compartilhamento de experiências entre os diversos agentes da economia, contando com a participação do setor público, do setor privado e do terceiro setor na estruturação de inovações financeiras que apoiem o desenvolvimento sustentável do Brasil.

FUNDO AMAZÔNIA

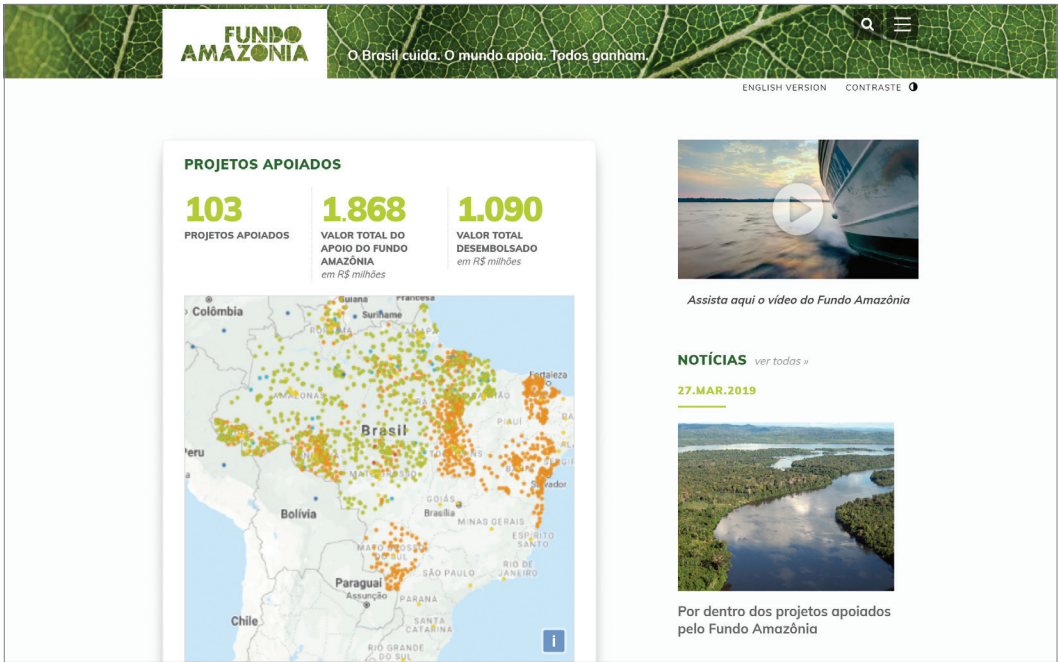


Em 2018, o Fundo Amazônia completou dez anos de existência consolidando-se como a principal iniciativa mundial do

sistema de pagamentos por resultados alcançados na redução do desmatamento. As doações recebidas alcançaram o patamar de R\$ 3,4 bilhões (94% provenientes da Noruega, 5,6% da Alemanha, e 0,4% da Petrobras). Só em 2018, a Noruega fez doação de aproximadamente R\$ 272 milhões.

No começo do ano, lançamos um novo **website**, mais moderno e com novas funcionalidades que permitem ao

Acesse www.fundoamazonia.gov.br



Homepage do novo site do Fundo Amazônia

usuário um acesso mais fácil a todas as informações disponíveis sobre o fundo e sobre os projetos apoiados, incluindo um mapa interativo que possibilita a localização de cada projeto.

Em 2018, foram aprovados 11 novos projetos no âmbito do fundo, entre eles o apoio a atividades de fiscalização ambiental e controle do desmatamento na Amazônia Legal pelo Ibama e o apoio à consolidação da cadeia produtiva da castanha-do-brasil e ao fortalecimento das atividades produtivas relacionadas ao açaí, à farinha de mandioca e à borracha natural em duas terras indígenas e três reservas extrativistas em Rondônia.

Cadastro ambiental rural



O Fundo Amazônia apoia em todo território nacional a implementação do Cadastro Ambiental Rural (CAR), um dos principais dispositivos do novo Código Florestal e importante instrumento de planejamento territorial e de regularização ambiental. O fundo apoia 19 projetos, integral ou parcialmente, destinados a atividades com esse fim, dos quais cinco projetos estão localizados em estados fora da Amazônia. Um exemplo é a aprovação, em 2018, do projeto de implantação do CAR no estado do Espírito Santo, com o objetivo de apoiar a inscrição de 59 mil imóveis rurais e a análise de 78 mil cadastros no estado.

ECONOMIA CIRCULAR

Realizamos, em novembro de 2018, o evento *Economia Circular: Caminhos para o Brasil*, em parceria com a Exchange4Change Brasil e o Núcleo de Economia Circular (NEC). O objetivo foi discutir os avanços no Brasil e no mundo, bem como avaliar as oportunidades de internalização do conhecimento sobre o tema. O evento contou com a participação de membros do Governo Federal, de ONGs, de representantes setoriais e de empresas privadas.

DESENVOLVIMENTO REGIONAL



Com base em metodologias de identificação de clientes potenciais e de informações regionais levantadas por meio da plataforma GeoBNDES, passamos a atuar de forma estruturada para capturar oportunidades de investimento que ativem o potencial econômico das regiões.

Uma nova unidade dedicada ao **fomento** reuniu os departamentos regionais existentes (em Brasília, São Paulo e Recife), mobilizando suas equipes para identificar e atender às demandas de investimento das bases produtivas das várias regiões do país. Ao mesmo tempo, assumiu a atribuição de planejamento regional, trabalhando para sistematizar conhecimentos e produzir análises sobre as dinâmicas econômicas e sociais locais, de modo que sejam continuamente incorporadas à formulação e à implementação da estratégia corporativa.

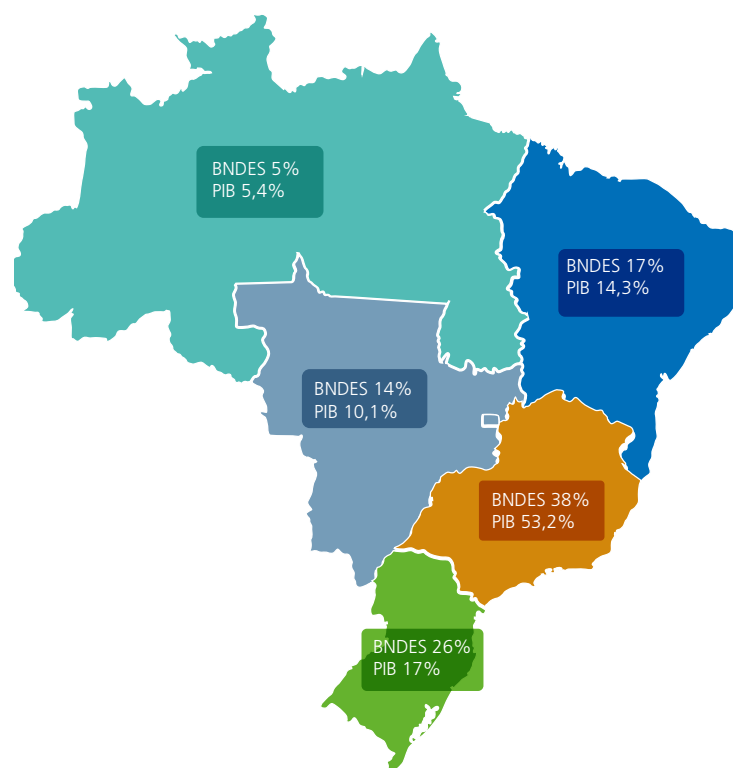
Saiba mais na seção *O que fazemos* (p. 20)

O mapa a seguir traz uma comparação entre nossos desembolsos por região e a participação de cada região no PIB total do país, no ano de 2018. Com base nele, podemos observar a relativa desconcentração de nossa presença, evidenciada pelos desembolsos proporcionalmente maiores em regiões menos desenvolvidas. É o caso das regiões Centro-Oeste e Nordeste, que receberam uma parcela de nossos desembolsos superior a sua participação no PIB nacional.

CONTRIBUIÇÃO PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

Ao longo do ano, participamos ativamente, sob a coordenação do Ministério da Integração Nacional (atual Ministério do Desenvolvimento Regional), da elaboração das agendas estratégicas para o desenvolvimento das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, com o intuito de inserir a pauta regional no processo de elaboração do PPA 2020-2023, seguindo os objetivos e eixos setoriais da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR).

DESEMBOLSOS DO BNDES POR REGIÃO VS. PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES NO PIB



O mapa ao lado demonstra nossa contribuição para a dinamização de regiões de menor densidade econômica, em sintonia com a Política de Dinamização Regional e Fortalecimento da Rede de Cidades (PDRC), que define como territórios prioritários aqueles com renda domiciliar *per capita* inferior a 75% da média nacional.

DESENVOLVIMENTO DE ESTADOS E MUNICÍPIOS

Temos linhas de financiamento específicas para estados e municípios, com o propósito de apoiar projetos que contribuam para o desenvolvimento territorial.

Em relação aos estados e ao Distrito Federal, o foco é o apoio à formulação e à implantação de programas de desenvolvimento territorial de caráter multissetorial, sustentável e integrado.

Em relação aos municípios, um dos focos é o apoio a soluções de problemas estruturais dos aglomerados urbanos, territórios que em geral apresentam maior fragilidade social e índice de desenvolvimento humano (IDH) mais baixo.

São apoiados investimentos em infraestrutura urbana (saneamento, drenagem, mobilidade e iluminação, entre outros, inclusive em áreas de risco e de sub-habitação), em equipamentos públicos (de saúde, educação, assistência social, lazer etc.), além de outras intervenções que possam melhorar a qualidade de vida em determinado recorte territorial.

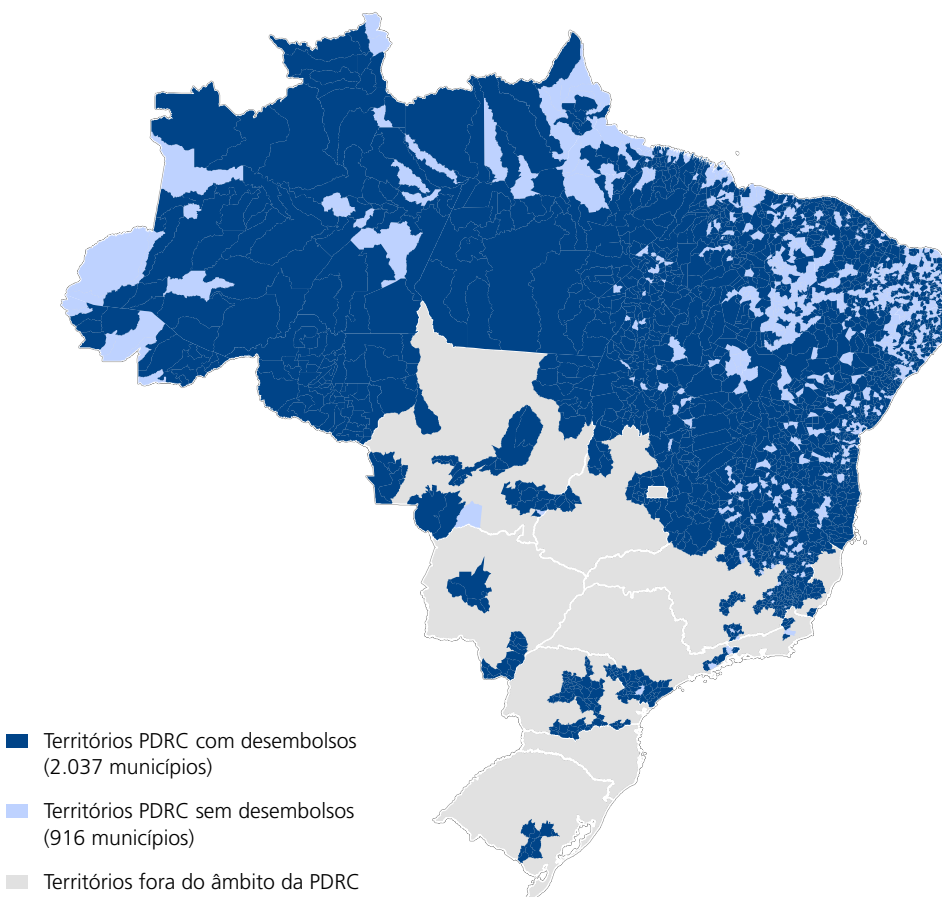
O apoio aos estados e municípios somou cerca de R\$ 3,6 bilhões em 2018. Os desembolsos em operações direcionadas à modernização da administração pública foram de R\$ 154 milhões.

Gestão pública



Outra forma de apoio financeiro com foco no desenvolvimento territorial é o apoio à gestão pública dos municípios por meio do BNDES Pmat. Seu objetivo é possibilitar um salto qualitativo de gestão que gere um aumento de arrecadação e/ou uma redução no custo dos serviços prestados à coletividade.

DESEMBOLSOS TERRITÓRIOS PDRC



Dentre os impactos observados pela implantação do programa, podemos destacar o aumento da arrecadação própria dos municípios, a redução no tempo de tramitação dos processos e a provisão de informações para o cidadão, incluindo, em alguns casos, soluções de problemas via *web* ou aplicativos para dispositivos móveis.

Atualmente, contamos com 56 operações de BNDES Pmat em nossa carteira. Somadas, tais operações atingem um montante de aproximadamente R\$ 1,5 bilhão, entre projetos contratados, aprovados e em análise.

Desenvolve Cidades

A campanha Desenvolve Cidades, ação de fomento destinada aos municípios realizada em 2018, resultou na atração de diversos projetos do setor público para o Banco.

Observamos que dos mais de cinco mil municípios brasileiros, operávamos diretamente com apenas 67. Foi feito, então, um levantamento interno visando

identificar os municípios com capacidade de operar diretamente com o BNDES. Dada a limitada capacidade operacional para abordar todos os municípios levantados, foi usado um critério populacional para refinar a base: municípios do Sul e do Sudeste acima de cem mil habitantes e municípios do Nordeste, Norte e Centro-Oeste acima de cinquenta mil habitantes. O corte diferenciado por região refletiu a estratégia de propiciar uma distribuição mais equilibrada entre as regiões.

Depois de seis meses de campanhas com os 179 municípios-alvo, que conseguiram alcançar 93% do público definido, foram protocoladas consultas prévias relativas a 13 novas operações, equivalentes a cerca de R\$ 1 bilhão. Depois desse período, outras operações entraram em elaboração de consulta prévia e houve efeito multiplicador de demanda, com municípios que não eram alvo da campanha procurando os agentes de fomento.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA



INDICADOR GRI:

201-4

FONTES DE RECURSOS

Contamos com diversas fontes de recursos para nossa atuação. O retorno de nossas próprias operações, em conjunto com os recursos do FAT, do Fundo PIS-Pasep e do Tesouro Nacional, representa parcela significativa de nossa estrutura de financiamento. Outros fundos governamentais, captações no exterior, emissões públicas de debêntures da BNDESPAR e instrumentos bancários complementam essa estrutura.

Com a vigência da TLP, em um cenário de convergência com o mercado a partir de 2023, e as devoluções antecipadas dos empréstimos do Tesouro Nacional, temos nos estruturado para buscar novas opções de *funding*. Enfrentar esse desafio é uma preocupação presente em nosso planejamento estratégico, discutida no projeto corporativo *Funding*. Além de estruturar a captação de recursos por meio de letras financeiras, que reforçam a capacidade de diversificação de fontes, foram definidas diretrizes para uma nova política de securitização de ativos e propostos ajustes nos contratos de financiamento, de modo a permitir a securitização no futuro. A seguir, conheça nossas fontes de recursos.

NOVA POLÍTICA DE SECURITIZAÇÃO DE ATIVOS

Aprovada em outubro de 2018, essa política regulamenta os objetivos, as condições e o fluxo operacional da securitização de ativos, no intuito de nos prepararmos para realizar essas operações lastreadas em nossa carteira de ativos, tendo em vista o cenário de convergência da TLP com as taxas de mercado e a necessidade de buscarmos maior diversificação de fontes de captação de recursos.

FONTES GOVERNAMENTAIS

Tesouro Nacional

Entre 2008 e 2014, recebemos expressivos aportes do **Tesouro Nacional** para a realização de nossas operações. A partir de 2015, não houve mais captação dessa fonte e se iniciou a devolução desses recursos.

Em 2018, concluímos o pagamento dos R\$ 130 bilhões remanescentes (R\$ 30 bilhões em março, R\$ 30 bilhões em junho e R\$ 70 bilhões em agosto) para perfazer o total de R\$ 180 bilhões solicitados oficialmente a nosso Conselho de Administração pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) em agosto de 2017. Para embasar o pagamento, foram realizadas diversas análises, considerando-se também a possibilidade de demandas por novas devoluções, como amortizações extraordinárias ao FAT e ao Fundo PIS-Pasep.

Entre dezembro de 2015 e dezembro de 2018, **devolvemos à União** um total de R\$ 309 bilhões e o saldo de passivos, ao fim de 2018, encontra-se em aproximadamente R\$ 270 bilhões, em contratos de financiamento, e R\$ 35,5 bilhões, em instrumentos elegíveis ao capital principal.

Em outubro, foi concluída a renegociação de contratos com a União no montante de R\$ 264 bilhões. Foram atualizadas as condições contratuais à TLP e antecipados consideravelmente os prazos de amortização, juros e vencimento dos contratos, conforme autorização facultada pela Lei 13.483, de 21 de setembro de 2017.

Saiba mais em:
www.bndes.gov.br/fat-futuro-do-trabalho

Saiba mais sobre a alocação dos recursos do Tesouro Nacional em:
www.bndes.gov.br/operacoes-recursos-tesouro

Acompanhe o andamento das devoluções em:
www.bndes.gov.br/recursos-do-tesouro-nacional

FAT e Fundo PIS-Pasep

A Constituição Federal de 1988 destinou 40% da arrecadação do PIS-Pasep ao financiamento de programas de desenvolvimento econômico por intermédio do BNDES, para gerar oportunidades de emprego, além de proteger o trabalhador desempregado. Em 1990, com a extinção do PIS-Pasep e a criação do FAT, este passou a constituir uma de nossas principais fontes de recursos.

Esses recursos são chamados de FAT Constitucional e cabe a nós decidir em quais programas de desenvolvimento econômico aplicá-los. Também captamos recursos do FAT na forma denominada FAT Depósitos Especiais, estes com destinação para programas e setores específicos, previamente determinados e aprovados pela Secretaria Executiva do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat).

TRINTA ANOS DO FAT

Em comemoração aos trinta anos da destinação de 40% da arrecadação do PIS-Pasep e, posteriormente, do FAT ao BNDES para o financiamento do desenvolvimento econômico, realizamos em novembro o seminário *FAT e o Futuro do Trabalho*, organizado em conjunto com o então Ministério do Trabalho. Foram abordados temas como o histórico da criação do FAT; os resultados obtidos com as aplicações de seus recursos pelo sistema de apoio ao trabalhador; a transformação da indústria e alguns possíveis impactos sobre o novo trabalho; e o impacto das transformações econômicas sobre a educação e a qualificação da mão de obra.



A Lei 13.677/2018 autorizou a qualquer titular da conta individual dos participantes do PIS e do Pasep o saque do saldo até 28 de setembro de 2018. Com isso, foi devolvido aos agentes pagadores o montante de R\$ 8,8 bilhões.

Outras fontes governamentais

Os valores mais representativos de outras fontes governamentais referem-se ao Fundo da Marinha Mercante (FMM), cujos recursos se destinam ao financiamento a empresas nacionais de navegação, construtores navais brasileiros e à Marinha do Brasil; e ao FI-FGTS, cujos recursos foram captados em 2008 para aplicação em projetos de infraestrutura.

Em 2018, como agente financeiro do Funttel, realizamos a **captação** de R\$ 94 milhões para aplicação em projetos que visem o desenvolvimento e a difusão de tecnologia no setor de telecomunicações.

CAPTAÇÕES EXTERNAS

Emissões de títulos externos (*bonds*)

Realizamos emissões de *bonds* há mais de trinta anos, já tendo acessado diferentes tipos de mercados, como dólares norte-americanos, euros, francos suíços e ienes. A emissão de *bonds* visa aumentar e diversificar nossas fontes de recursos e nossa base de investidores; incentivar o acesso de outros emissores brasileiros ao mercado de *bonds*; e construir novos pontos de referência em nossa estrutura a termo de taxa de juros internacionais.

Os *green bonds*, emitidos em 2017, também proporcionaram uma série de benefícios, como o reforço da prioridade da sustentabilidade socioambiental; a difusão de melhores

práticas de gestão socioambiental; e o incentivo ao acesso de outros emissores brasileiros ao mercado de títulos verdes.

Oferta pública de recompras de títulos no exterior

Realizamos, em 2018, oferta pública de recompra voluntária de títulos emitidos no mercado internacional com vencimentos em 2019 e 2024. Recomparamos US\$ 143,48 milhões em valor de face (sem deságio) do título com vencimento em 2019, e US\$ 503,20 milhões em valor de face (com deságio de 4,30%) do título com vencimento em 2024. No total, foram recomprados títulos com valor de face de US\$ 646,68 milhões.

Com isso, em uma semana, foi possível readquirir cerca de 40% dos títulos em mercado cuja oferta total (original) era de US\$ 1,64 bilhão. Depois da operação, o valor em mercado dos dois títulos (2019 e 2024) ficou em torno de US\$ 500 milhões, que é considerado um volume adequado (*benchmark*) no mercado internacional em virtude de sua alta liquidez.

A concretização dessa operação de recompra produzirá um resultado financeiro bastante positivo, de US\$ 178 milhões – tanto em ganho de capital, dados os preços de recompra com deságio (ganho de US\$ 21 milhões), quanto de ordem financeira, dados o cancelamento dos *bonds* e a consequente extinção de encargos futuros sobre as dívidas externas que deixam de ser geradas (economia de US\$ 157 milhões até 2024).

A operação, no formato *any-and-all tender offer* (oferta de recompra integral), teve como objetivo demonstrar que não concordávamos com o patamar de preço em que esses títulos vinham sendo negociados no mercado internacional e que dispomos de alternativas atrativas de financiamento no mercado local.

GREEN BONDS

Em 2018, elaboramos nosso primeiro **Green Bond Annual Report**, que foi finalista do International Standards of Accounting and Reporting (Isar) Honors, prêmio concedido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad). O documento, inédito entre bancos brasileiros, traz informações sobre projetos de energia eólica apoiados com o valor de US\$ 1 bilhão, captados pelo BNDES no mercado internacional e destinados a financiar projetos ambientalmente sustentáveis.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/relatorio-green-bonds

Captações com organismos multilaterais e agências governamentais

Essas captações são realizadas com instituições parceiras. Diferentemente das emissões de *bonds*, elas geralmente têm destinação a setores ou segmentos empresariais específicos e devem atender às condições da instituição credora. As principais vantagens dessas fontes são custo estável e prazo de financiamento mais longo em relação às captações de mercado, além de seu caráter anticíclico.

Em 2018, foi contratada uma nova operação com o Japan Bank for International Cooperation (Jbic), no valor de US\$ 100 milhões, para apoio a projetos de energias renováveis.

Os desembolsos das captações no ano totalizaram US\$ 550 milhões, sendo US\$ 250 milhões do Programa de Energia Sustentável, contratado com o BID em 2017, e US\$ 300 milhões

relativos ao contrato celebrado com o NDB, também em 2017, para apoio a projetos de energia renováveis.

Em um cenário de menor disponibilidade de recursos de fonte institucional doméstica, há potencial para a ampliação da cooperação com parceiros tradicionais, bem como para o estabelecimento de novas parcerias com organismos internacionais.

CAPTAÇÕES INTERNAS

Letras Financeiras do BNDES (LF)

Letra Financeira é um título de crédito nominativo, transferível e de livre negociação, emitido exclusivamente por instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Em 2018, emitimos LFs pela primeira vez. Essas operações fazem parte da estratégia de desenvolver novos instrumentos de captação de mercado, em complemento às fontes tradicionais de recursos para fazer frente às necessidades de nosso orçamento de investimentos e desembolsos no futuro.

Emitimos R\$ 2,3 bilhões em LFs, com demanda superior a R\$ 21 bilhões, prazo de dois anos e taxa de 101,9% do CDI. A primeira operação foi em maio, no valor de R\$ 1,7 bilhão, e a segunda, em dezembro, de R\$ 587,4 milhões.



Não recebemos ajuda financeira emergencial do governo, pois somos uma empresa estatal não dependente com controle direto da União, conforme legislação vigente.

TAXAS DE JUROS

TLP

Em 2018, entrou em vigor a TLP, que substituiu a TJLP como base para a remuneração dos recursos do FAT, do PIS-Pasep, do FMM e dos aportes realizados pelo Tesouro Nacional ao BNDES.

A TLP é composta de uma parcela fixa e uma parcela variável, conforme tabela ao lado.

Saiba mais na seção *O que fazemos* (p. 19)

A transição completa ocorrerá ao longo de cinco anos. Durante esse período, a diferença em relação à taxa de mercado será progressivamente reduzida.

Capitalização da variação mensal do IPCA para financiamentos em TLP

Em 2018, viabilizamos a opção de concessão de crédito em condições financeiras referenciadas pela TLP, com capitalização, ou seja, incorporação ao principal da dívida da variação mensal do IPCA, que corresponde à parte variável da taxa.

Essa nova possibilidade, em relação à cobrança da TLP integral (sem capitalização de qualquer componente), permite maior alavancagem dos financiamentos na modalidade *project finance*.

Os financiamentos nessa modalidade são dimensionados pela capacidade de pagamento de cada projeto, que é a razão entre a geração de caixa e o serviço da dívida. Com a capitalização da variação mensal do IPCA, há uma suavização da curva de pagamentos, de forma que há menor necessidade de

geração de caixa do projeto para pagamento do serviço da dívida.

Essa metodologia está alinhada ao padrão observado no mercado de títulos – públicos e privados – de dívida brasileiro, o que facilita também a securitização de nossos créditos.

TAXA FIXA DO BNDES (TFB)

Buscando reduzir a incerteza relativa à variação do custo do financiamento, principalmente para pequenas e médias empresas que teriam dificuldades em gerenciar passivos indexados à inflação, criamos a TFB, que visa prover um custo financeiro em taxa fixa e oferecer a opção de fixá-lo na data de contratação, e não na liberação dos recursos.

Como a TLP dispõe de uma metodologia baseada em parâmetros de mercado, é possível utilizar instrumentos de mercado eficientes para minimizar o risco decorrente dessa conversão. Nesse contexto, desenvolvemos uma metodologia para transformação da TLP em uma taxa de juros nominal prefixada na data de contratação, que passou a representar mais uma alternativa de custo financeiro para as operações indiretas com MPMEs.

TLP

PARCELA FIXA	+	INFLAÇÃO
<p>É definida na contratação</p> <p>Não muda até o fim do financiamento</p> <p>Anunciada pelo BCB a cada mês</p> <p>É calculada com base na média dos últimos três meses de uma NTN-B de cinco anos, multiplicada por um redutor decrescente até 2022</p>		<p>Varia com o IPCA (divulgado mensalmente pelo IBGE)</p> <p>O único componente de risco da TLP é a inflação</p> <p>Ao contratar um financiamento com a TLP, o risco de aumento do custo está relacionado somente à parcela que varia com o IPCA, pois a parte fixa da taxa é conhecida para todo o fluxo de pagamento</p>

ATUAÇÃO COMO *DEALER* DO BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB)

Em 2018, consolidamos nossa operação como credenciados a atuar como *dealer* do BCB, o que nos possibilita acesso à contratação direta com o banco das operações de *go around* (leilão informal realizado todas as manhãs com o objetivo de prover a liquidez adequada ao mercado financeiro), nivelamento de liquidez bancária e compromissadas pós-Copom.

O volume financeiro que transacionamos é bastante elevado, e as operações efetuadas como *dealer* são importantes instrumentos para a gestão do caixa. A prerrogativa de operar diretamente com o BCB sem dependência de outra instituição financeira proporciona flexibilidade diante de imprevistos no fluxo de caixa, redução dos riscos de aplicação e máxima rentabilidade dos recursos.

Operar como *dealer* do Departamento de Operações do Mercado Aberto (Demab) do BCB promoveu, ainda, a ampliação do relacionamento com o mercado, dando sequência ao estreitamento de relação decorrente de nossa adesão ao Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB). Mantivemos posição relativamente constante na classificação geral de avaliação de desempenho do BCB ao longo de todo o ano, o que permitiu nossa permanência como *dealer*.

RISCO DE CRÉDITO

INADIMPLÊNCIA

A **inadimplência** de nossa carteira de crédito e repasses atingiu 2,95% (noventa dias) em 31 de dezembro de 2018, ficando um pouco acima da taxa do Sistema Financeiro Nacional, que alcançou 2,87% (noventa dias) em dezembro de 2018.

Saiba mais na seção *Nosso desempenho > Desempenho financeiro* (p. 27)

Ela é superior à observada no fim de 2017 (2,08% – noventa dias) e se encontra acima dos patamares históricos, em função da lenta retomada da atividade econômica e do agravamento de risco em setores específicos. Desconsideradas as operações com garantia integral da União, nosso índice de inadimplência passaria para 1,67%, inferior ao índice do SFN.

Monitoramos continuamente o **risco de crédito** de nossos devedores. Conforme exigência do BCB, constituímos provisões de acordo com a classificação de risco das operações e com o período de atraso de pagamentos de obrigações financeiras. Também analisamos periodicamente a necessidade de constituição de provisão complementar em função de outros fatores, por exemplo, o risco setorial. Dessa maneira, mantemos capital suficiente para absorver eventuais perdas.

Embora provisionados R\$ 22,8 bilhões em função do cenário econômico desfavorável e do aumento do risco de crédito em 2018, recuperamos R\$ 6,010 bilhões de crédito e terminamos o ano com uma despesa de R\$ 5,898 bilhões.

RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS

Muito embora as operações que financiamos sejam submetidas a análises criteriosas, estamos sujeitos ao risco de os devedores enfrentarem dificuldade para honrar suas dívidas e outras obrigações.

Ao longo de 2018, desenvolvemos estudos visando aumentar a taxa de sucesso das renegociações, reduzir os tempos dos processos e segmentar os trabalhos de acordo com os diferentes perfis de dívida, de modo a obter mais eficiência e maximizar a recuperação dos créditos problemáticos.

O índice de renegociações atingiu 4,43% da carteira de crédito e repasses em 2018, superior aos 3,62% registrados em 2017.

Saiba mais na seção *Gestão de riscos* (p. 63)

Pesquisa patrimonial

A utilização do serviço de busca patrimonial é mais uma ferramenta para nos auxiliar na recuperação de créditos, seja por via administrativa, seja por via judicial. Em 2018, realizamos pesquisa patrimonial de 59 pessoas, sendo 17 pessoas jurídicas e 42 pessoas físicas. Prorrogamos o contrato da pesquisa patrimonial por mais um ano, até junho de 2019.

GARANTIAS

Temos como prática a exigência de garantias de crédito em nossas operações, sendo estas consideradas para fins regulatórios e para precificação do risco da operação. No início de 2018, foi aprovado normativo de consolidação das normas de constituição de garantias das operações do Sistema BNDES, trazendo um aperfeiçoamento das regras para operações indiretas automáticas e não automáticas, de microcrédito e com direitos creditórios, bem como para operações estruturadas na modalidade *project finance*. No segundo semestre, realizamos ajustes na norma para adequá-la aos produtos inseridos nas recém-criadas **esteiras automática e simplificada**.

Fundo de Garantia à Exportação

Além de garantir operações de municípios e estados, a União também confere garantias a **exportações brasileiras** para diversos países financiadas por instituições financeiras públicas e privadas. Neste último caso, por meio do FGE, um fundo contábil da União. O FGE apresenta baixo nível de perdas e recolheu significativo montante de prêmios de seguro (cerca de US\$ 1,3 bilhão) desde sua criação. Em dezembro de 2018, o BNDES registrava US\$ 441 milhões em prestações atrasadas referentes a operações de exportação tanto de bens, quanto de serviços de empresas brasileiras para Venezuela, Cuba e Moçambique. Desse valor, US\$ 208 milhões já foram indenizados pelo FGE e o restante encontra-se em processo de honra.

Saiba mais na seção *O que fazemos* (p. 19 e 21)

GOVERNANÇA, ÉTICA E INTEGRIDADE

GOVERNANÇA

MUDANÇA DE GESTÃO

Em 9 de abril de 2018, Dyogo Oliveira assumiu a Presidência do BNDES, depois da saída de Paulo Rabello de Castro. Formado em Economia pela UnB, Dyogo é especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pela Enap; em Comércio Exterior, Negociações Internacionais e Câmbio pela FGV de Brasília; e mestre em Ciências Econômicas pela UnB. É servidor público desde 1998 e foi ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão antes de se tornar presidente do BNDES.

Com a troca de governo, depois das eleições de outubro de 2018, Joaquim Levy foi escolhido para assumir o cargo, tendo tomado posse em 7 de janeiro de 2019.

Levy é PhD em Economia pela Universidade de Chicago, mestre em Economia pela FGV e graduado em Engenharia Naval pela UFRJ. Ocupou diversos cargos na administração pública, entre os quais o de Ministro da Fazenda. Foi ainda diretor-geral de finanças do Banco Mundial antes de assumir a Presidência do BNDES.

MODELO DE GOVERNANÇA

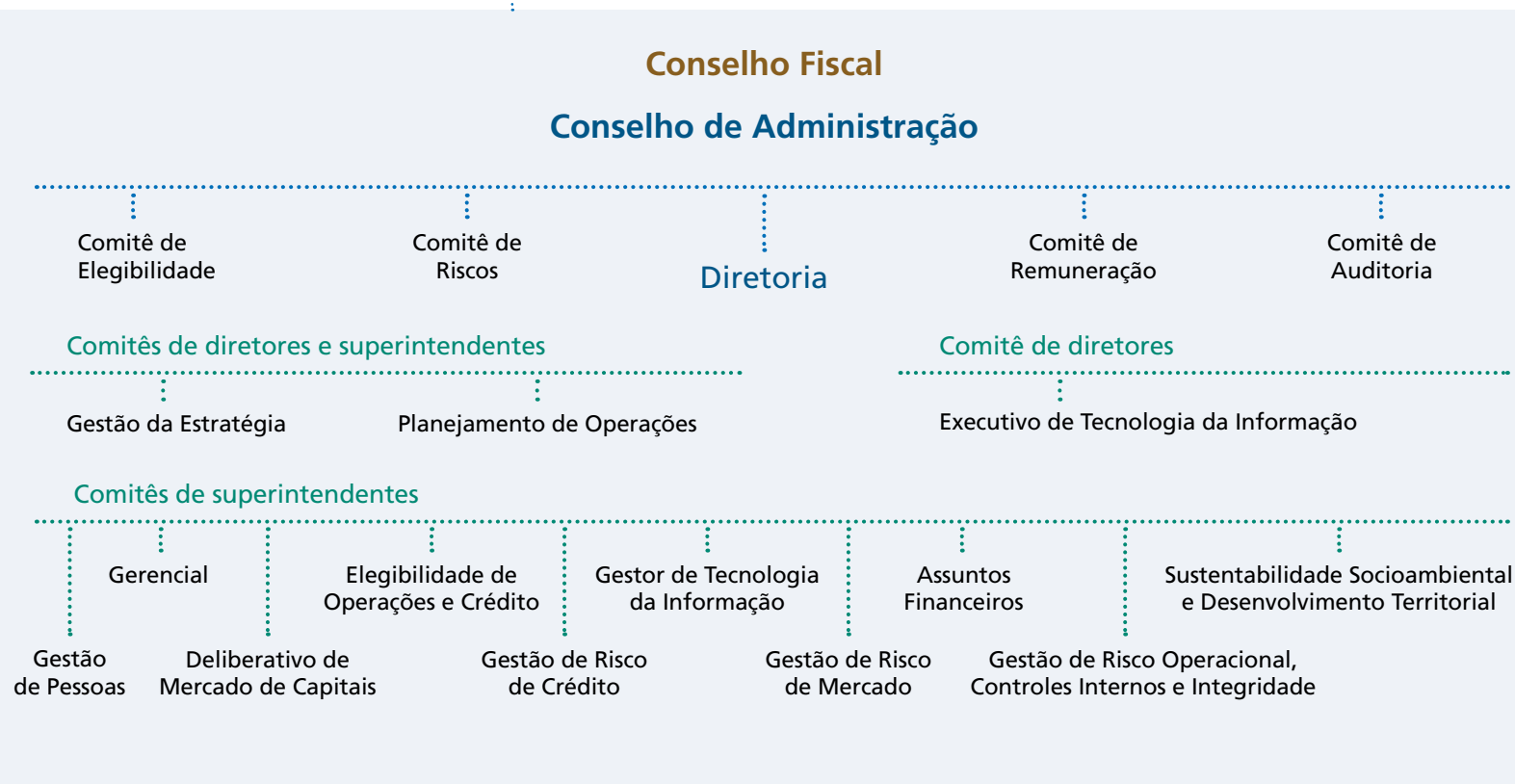
Nossa **estrutura de governança** tem como princípio o tratamento dos assuntos de forma colegiada, privilegiando a tomada de decisão transparente e coletiva. É composta, por definição estatutária, por seis colegiados: Conselho de Administração (CA), Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Comitê de

Elegibilidade, Comitê de Remuneração e Diretoria Executiva. Adicionalmente, existem comitês específicos criados pelo CA e pela Diretoria para apoiar suas decisões.

Todos esses comitês analisam a eficácia dos processos pertinentes a sua esfera de atuação e respondem, direta ou indiretamente – em alguns casos, a matéria é previamente abordada no Comitê Gerencial, composto de todos os nossos superintendentes –, à Diretoria, que se reúne semanalmente.

Cada empresa do Sistema BNDES tem seus próprios **conselhos de Administração e Fiscal e sua Diretoria**.

Saiba mais em:
www.bndes.gov.br/estrutura-gestao



Conselho de Administração: nosso mais alto grau de governança. Entre suas atribuições estão: opinar sobre questões relevantes do desenvolvimento econômico e social do país relacionadas as nossas ações; aconselhar a Presidência do BNDES sobre as linhas gerais orientadoras de suas ações; aprovar as políticas gerais do Banco, inclusive de governança corporativa; e manifestar-se sobre as demonstrações financeiras da instituição. O presidente do Conselho de Administração do BNDES não acumula outra função executiva no Banco.

Conselho Fiscal: composto de três membros, dois designados pelo Ministério do Planejamento e um pelo Ministério da Fazenda. Tem entre suas atribuições fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; analisar as demonstrações contábeis trimestrais da instituição; e examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras semestrais do BNDES.

Diretoria Executiva: tem poder deliberativo e conta com uma ampla estrutura de comitês de assessoramento específicos que atuam como instrumento de alinhamento estratégico, congregando diversas instâncias hierárquicas, como diretores, superintendentes e chefes de departamento, de acordo com a finalidade.

Comitê de Elegibilidade: composto dos mesmos membros que integram o Comitê de Auditoria, tem a atribuição de auxiliar o acionista controlador na indicação dos membros da Diretoria e dos conselhos de Administração e Fiscal e verificar a conformidade do processo de avaliação desses membros.

Comitê de Riscos: propõe recomendações ao CA sobre políticas, estratégias e limites de gerenciamento de riscos e capital, programa de teste de estresse, política de gestão de continuidade de negócios, plano de contingência de liquidez e capital, e plano de capital; avalia os níveis de apetite por riscos; analisa o ambiente de risco do Sistema BNDES; entre outros.

Comitê de Remuneração: integrado por três membros nomeados pelo CA, é responsável por elaborar e supervisionar a implementação e a operacionalização da política de remuneração de administradores do BNDES e de suas subsidiárias.

Comitê de Auditoria: composto de três membros designados pelo CA, tem a atribuição de opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente; revisar as demonstrações contábeis semestrais, inclusive notas explicativas, relatório de administração e parecer do auditor independente; avaliar a efetividade das auditorias independente e interna; entre outras.

Comitê de Gestão da Estratégia: direciona a estratégia corporativa e monitora o desempenho dos principais indicadores de gestão estratégica.

Comitê de Planejamento de Operações: acompanha assuntos operacionais, o desempenho dos indicadores de gestão interna e as principais variáveis do ambiente externo que afetam direta ou indiretamente a gestão.

Comitê Executivo de Tecnologia da Informação: delibera sobre prioridades e alocação de recursos de TI; assegura a adoção das práticas de governança de TI estabelecidas; entre outras responsabilidades.

Comitê Gerencial: atua na uniformização do padrão de gestão, promove o fortalecimento das relações entre nossas unidades fundamentais e zela pela implementação das orientações estratégicas definidas pela Diretoria e pelo Comitê de Gestão da Estratégia, expressas em nosso plano corporativo e aprovadas pelo CA e pela Diretoria. Representa o primeiro nível de debates de temas relevantes para posterior encaminhamento à Diretoria e às demais esferas de nossa governança.

Comitê de Elegibilidade de Operações e Crédito: discute e delibera sobre os assuntos operacionais de enquadramento e crédito relacionados aos pedidos de colaboração financeira.

Comitê Gestor de Tecnologia da Informação: acompanha a carteira de projetos de tecnologia da informação (TI) e delibera sobre suas alterações; estabelece temas prioritários de TI; monitora os níveis de serviço de TI e propõe melhorias, quando necessário; entre outras responsabilidades.

Comitê de Assuntos Financeiros: aprecia questões financeiras, contábeis e patrimoniais e zela pela consistência entre as dimensões operacionais, financeiras e de crédito.

Comitê de Sustentabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Territorial: lidera processos de revisão, acompanhamento, avaliação e disseminação da PRSA e das políticas de desenvolvimento regional; zela pela incorporação das dimensões social, ambiental e territorial na estratégia corporativa; coordena a elaboração do Plano Plurianual de Ações destinado à implementação da PRSA; e fortalece e dissemina a cultura relativa aos dois temas internamente.

Comitê de Gestão de Pessoas: apoia e orienta as atividades desempenhadas pela Área de Administração e Recursos Humanos, zelando pela adequação e otimização das políticas de gestão de pessoas; do processo de movimentação interna de pessoal; dos processos de treinamento dos empregados; e do processo de adequação organizacional.

Comitê Deliberativo de Mercado de Capitais: discute sobre os instrumentos de valores mobiliários de renda variável e a participação em fundos de investimento.

Comitê de Gestão de Risco de Crédito: avalia e aprova as metodologias para gestão global dos riscos de crédito, crédito da contraparte e concentração; avalia as estratégias para gestão global desses riscos e as encaminha para aprovação da Diretoria; avalia e propõe a revisão dos limites de exposição a esses riscos; entre outros.

Comitê de Gestão de Risco de Mercado: avalia e aprova as metodologias para gestão de riscos de mercado e de liquidez; avalia as estratégias para gestão desses riscos e as encaminha para aprovação da Diretoria; avalia e propõe a revisão dos limites de exposição a esses riscos; entre outros.

Comitê de Gestão de Risco Operacional, Controles Internos e Integridade: avalia e aprova as metodologias para gestão de risco operacional, *compliance*, controle interno, gestão da continuidade de negócios e segurança da informação; avalia as estratégias para gestão desses riscos e as encaminha para aprovação da Diretoria; avalia e propõe a revisão dos limites de exposição a esses riscos; entre outros.

COMO SÃO SELECIONADOS OS MEMBROS DO CA?

Considerando os ministérios vigentes em 2018, o CA é composto de 11 membros: uma indicação do Ministério do Trabalho, uma do Ministério da Fazenda, uma do Ministério das Relações Exteriores, uma do Ministério do Comércio Exterior, três do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, um representante dos empregados do BNDES eleito por voto direto e três membros independentes, indicados pelo Ministério do Planejamento.

Os indicados devem cumprir requisitos específicos para o preenchimento da função, como ter notório conhecimento e formação acadêmica compatíveis com o cargo.

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest) faz uma análise prévia dos documentos comprobatórios do indicado e consulta a Casa Civil da Presidência da República para confirmar a indicação. Cumprida essa fase sem objeções, o Ministério do Planejamento envia a documentação para análise de nosso Comitê de Elegibilidade.

Tendo o comitê, por maioria absoluta, verificado a presença de todos os requisitos e a ausência de vedações, o ministério responsável pela indicação do conselheiro encaminha sua decisão final para a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). A indicação é, então, submetida à Assembleia Geral do BNDES, a quem compete privativamente deliberar sobre a eleição e destituição dos membros do CA.

Os trabalhos da assembleia são liderados por nosso presidente. Deverão comparecer à assembleia ao menos um membro do Conselho Fiscal e um procurador da PGFN, representante da União, acionista único do BNDES.

Os aspectos econômicos, sociais e ambientais são tratados em todas as esferas de nossa governança, sendo delegados a superintendentes e chefes de departamento, conforme atribuições definidas na Organização Interna Básica do BNDES.

As principais alterações em relação a 2017 foram: a transformação do Comitê de Gestão de Riscos, antes um comitê de diretores, em Comitê de Riscos, ligado diretamente ao CA; a criação do Comitê Deliberativo de Mercado de Capitais; e a junção dos comitês de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos, formando o Comitê de Gestão de Risco Operacional, Controles Internos e Integridade.

NOSSA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estamos organizados em **diretorias** específicas, compostas de áreas. Cada área é de responsabilidade de um superintendente.

Em março, diante de necessidades detectadas, criamos duas novas áreas: a Área de Comunicação e Relacionamento Institucional, com o objetivo de atuar de forma proativa e planejada nas ações de comunicação e no relacionamento com públicos estratégicos; e a Área de Fomento

e Originação de Negócios, com o objetivo de organizar nossas ações de fomento.

Buscando otimizar recursos e processos, juntamos a Área de Indústria de Base com a Área de Indústria e Serviços e a Área de Integridade e Gestão de Risco à de Controladoria.

Organização e gestão

O diagnóstico realizado em nosso **planejamento estratégico** apontou algumas necessidades relacionadas a nossa estrutura, como o rebalanceamento dos quantitativos de empregados e de funções entre as áreas, considerando nossas prioridades; a revisão da amplitude de controle, isto é, de número de empregados por gestor; e a melhor alocação da força de trabalho, considerando a natureza das atividades dos cargos (nível médio e nível superior).

Essas e outras questões foram tratadas pelo projeto corporativo Organização e Gestão, composto de quatro entregas: revisão da pirâmide organizacional e dimensionamento das áreas; definição de atributos de perfil desejáveis para

preencher os postos de trabalho criados para atender a nossa nova estratégia; proposta de novo modelo de governança, incluindo modelo de trabalho por projeto; e proposta de novo modelo conceitual de gestão de desempenho e incentivos.

Dentre as medidas adotadas para reorganização de nossa estrutura organizacional, destacam-se ainda a centralização dos processos transacionais, anteriormente realizados de forma dispersa pelas áreas operacionais, em uma nova área especializada em atividades de *back office* (Área de Suporte ao Negócio); e a segregação das atividades de análise e acompanhamento.

AUDITORIA

Nossa unidade de auditoria interna é vinculada diretamente ao CA e tem como missão fortalecer a governança corporativa, a gestão de riscos e o sistema de controle interno por meio de avaliações e consultorias objetivas, além de centralizar as demandas dos órgãos externos de controle e fiscalização (OEC), como TCU, CGU e BCB.

Em 2018, esses órgãos realizaram 2.241 demandas, entre diligências e auditorias, às quais demos o devido tratamento. No transcorrer do ano, recebemos 47 apontamentos, entre recomendações e determinações, dos quais 33 foram atendidos ou respondidos. Os demais estão em acompanhamento. Além disso, monitoramos duzentos processos ou auditorias em curso nos OECs.

Em resposta aos apontamentos decorrentes de trabalhos da Auditoria Interna, apresentamos 139 planos de ação, dos quais 59 foram executados ainda no próprio exercício. Os demais têm prazos para implementação posteriores a 2018 e continuarão a ser monitorados e reportados periodicamente pela Auditoria Interna ao Comitê de Auditoria e conselhos de Administração e Fiscal.

Veja nosso organograma em 2018 em www.bndes.gov.br/ra2018/organograma

Saiba mais na seção *Nossa estratégia* (p. 11)

ADEQUAÇÃO À LEI DAS ESTATAIS

Em 2018, foram realizados o segundo e terceiro ciclos do IG-Sest, avaliação da Sest, ligada ao Ministério da Economia, sobre a conformidade das estatais à Lei 13.303/16 (Lei das Estatais). Ficamos entre as 25 companhias federais – considerando empresas públicas e sociedades de economia mista –, que obtiveram nível 1 em gestão corporativa, entre as 54 avaliadas. Esse resultado apresenta o melhor grau entre os quatro níveis de classificação existentes.

Os estatutos da FINAME e da BNDESPAR foram atualizados para atender à nova lei. Também foi necessário editar o Regulamento de Alienações, mediante licitação, dos bens de propriedade das empresas integrantes do Sistema BNDES.

Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa

Uma das obrigações criadas pela Lei das Estatais foi a necessidade de elaboração da **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa**. O documento evidencia os compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas, contemplando a definição de recursos a serem empregados e os impactos econômico-financeiros da execução desses objetivos. Também enseja uma transparência tempestiva e atualizada de diferentes informações sobre governança corporativa, como atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, entre outros.

ADEQUAÇÃO À NORMA IFRS 9

Concluímos o plano de adequação aos requerimentos do pronunciamento técnico do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 48, que trata de instrumentos financeiros correlacionados à norma internacional de contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS 9).

Os ativos financeiros, desde então, são classificados conforme os modelos de

negócios previstos na norma, sendo observadas as características de seus fluxos de caixa, sua gestão e como esses ativos serão realizados. A depender do modelo de negócios, os ativos financeiros podem ser mensurados ao custo ou ao valor justo, este último com reflexos ou no resultado ou no patrimônio líquido.

Não foram identificadas alterações significativas oriundas de diferenças de classificação entre a norma atual e a norma anterior. Entretanto, a alta administração decidiu designar, de forma irrevogável, os investimentos em participações societárias não coligadas no modelo de negócio “Valor justo através dos outros resultados abrangentes”. A principal consequência é que a marcação a mercado desses investimentos terá como contrapartida o patrimônio líquido, o que já ocorria sob a vigência da norma anterior.

A norma é aplicável desde 1º de janeiro de 2018, especificamente para o **balanço da BNDESPAR**, bem como para o **balanço consolidado do BNDES em IFRS**. Ainda não é aplicável para o balanço individual do BNDES de acordo com as regras societárias, pois a expectativa é de que o BCB adote a norma IFRS 9/CPC 48 apenas a partir de 2020.

CÓDIGO GLOBAL DE CÂMBIO

Aderimos em agosto ao Código Global de Câmbio (FX Global Code), conjunto de princípios de boas práticas desenvolvido para fornecer diretrizes comuns voltadas à integridade e ao funcionamento efetivo do mercado de câmbio, que movimenta diariamente cerca de US\$ 5 trilhões.

O código contém 55 princípios, organizados em torno de seis pilares fundamentais: ética, governança, execução, compartilhamento de informações, gerenciamento de riscos e conformidade e processos de liquidação. Aderimos aos princípios que nos são aplicáveis, considerando a natureza e o escopo de nossa participação nesse mercado.

REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS

Atualizamos constantemente as cláusulas de nossos contratos para adequá-las a alterações normativas e à revisão de processos e POs. Entre as ocorrências de 2018, estão, por exemplo, alteração de cláusula visando mitigar o risco de inadimplência em caso de grave deterioração da saúde financeira da empresa e mudanças na cláusula de declarações do cliente, para harmonizar com alterações normativas relacionadas à fase de habilitação.

RESULTADO GERENCIAL

O projeto corporativo Resultado Gerencial teve como principal objetivo revisar o modelo conceitual para apuração e acompanhamento de resultados financeiros de nossa instituição. O modelo, desdobrado por segmento de negócio e produtos, foi revisitado e validado no que se refere às dimensões de resultado, aos indicadores de negócio e às regras de alocação de despesas.

A validação e o aprimoramento do atual modelo gerencial permitem o acompanhamento de nosso desempenho consolidado e uma tomada de decisão mais informada e ágil.

DADOS PARA TOMADA DE DECISÃO

Promovemos internamente uma iniciativa voltada à geração de soluções digitais e à promoção da cultura do uso de dados para tomada de decisão. O Datalab foi conduzido em formato de maratona e mobilizou 58 funcionários das áreas de Recursos Humanos, Planejamento e TI. As equipes buscaram fornecer soluções a alguns de nossos desafios cotidianos, utilizando 38 bases de dados internas e externas. Diversas soluções apresentadas já estão sendo implementadas, como uma abordagem de apoio ao fomento de operações indiretas e a construção de um portal para acompanhamento do apoio aos ODSs.

LICITAÇÕES E CONTRATOS

Utilizamos em nossas licitações os critérios de julgamento estipulados pelo art. 54 da Lei das Estatais, ou ainda a modalidade pregão, nos termos da Lei 10.520/2002.

Os contratos firmados em 2018 são públicos e podem ser acessados em nosso *site*. Veja a seguir o total de contratações no período e as licitações realizadas com critérios de sustentabilidade.

LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS E TOTAL

	TOTAL	COM CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE
Menor preço (Lei 13.303/2016)	2	2
Concurso	3	0
Pregão eletrônico	51	10
Total geral	56	12

GESTÃO DE CUSTOS

Realizamos as apurações de custos das empresas do Sistema BNDES por departamento. Os principais objetivos de nosso sistema de custos são, entre outros: (i) apuração das despesas administrativas de cada departamento e área; (ii) comparação de custos entre departamentos semelhantes, possibilitando a identificação de pontos de melhoria nos processos; (iii) estimativa de custos incrementais na criação de novas estruturas organizacionais; (iv) apuração dos resultados (receitas, custos e lucros) dos departamentos e áreas operacionais; e (v) estimativa dos custos das linhas e programas operados.

Os relatórios de custos são apresentados ao Comitê de Planejamento de Operações e estão disponíveis a interlocutores das áreas, chefes de departamento, superintendentes e diretores.

O maior envolvimento dos gestores na administração das despesas administrativas de suas unidades visa uma melhor alocação e gestão de despesas.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/licitacoes-contratos

O Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC) não é adotado como o principal sistema de apuração de custos por se tratar de ferramenta voltada para órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações.

ÉTICA E INTEGRIDADE

A ética é um dever de nossos empregados, administradores e prestadores de serviço. O compromisso com a ética está expresso em nossa declaração de valores e em nosso código de ética, que também é aplicável aos que interagem conosco, inclusive clientes e instituições financeiras credenciadas para repasse de recursos.

Em 2018, não houve registro de perdas decorrentes de fraudes e não foram identificados casos de corrupção ou multas por não conformidade com leis e regulamentos. Foram registradas multas por atraso no recolhimento de tributos, mas o valor total não é considerado relevante, tendo como referência os limites do *framework* de apetite a risco operacional.

GESTÃO DE ÉTICA

A Comissão de Ética do BNDES e sua secretaria executiva – ambas vinculadas a nossa presidência – são responsáveis pela gestão de ética no Banco. Em 2018, foram conduzidos 111 procedimentos preliminares, como consultas relativas a condutas éticas, e realizadas ações preventivas internas de disseminação dos valores éticos, como campanhas de comunicação, cursos e eventos. Também tivemos participação ativa na coordenação do Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais.

SEMANA DE ÉTICA E INTEGRIDADE

Promovemos a 3ª Semana de Ética e Integridade, em comemoração ao Dia Internacional de Combate à Corrupção – 9 de dezembro. Visando estimular a cultura de integridade, a semana abarcou as seguintes iniciativas:

- Jogo corporativo customizado para o BNDES nas temáticas de ética e integridade.
- Treinamento *on-line* do *Guia de Conduta e Integridade*, obrigatório para todos os empregados.
- Treinamentos *on-line* obrigatórios para nossa alta administração e nossos conselheiros fiscais sobre a Lei Anticorrupção e sobre risco operacional e controle interno, em conformidade com a Lei das Estatais.
- Lançamento do *Guia de Conduta para Prestadores de Serviços do BNDES* com apresentação de seu conteúdo aos terceirizados (equipes de limpeza, recepção, central de atendimento e manutenção do condomínio).
- Publicação em nosso *site* do documento *Ética e integridade – 10 diretrizes de relacionamento com o BNDES*, que sintetiza as condutas a serem observadas por terceiros – especialmente clientes e fornecedores – no relacionamento com o Banco.
- Publicação de documento em nosso *site* com conteúdo básico e conceitual sobre combate à corrupção e programas de integridade visando capacitar o público em geral sobre prevenção e combate à corrupção.

SISTEMA DE CORREIÇÃO

A condução dos processos administrativos disciplinares segue normativo interno e é de responsabilidade de comissões de inquérito ou sindicância, composta de empregados de nossas diversas áreas designados pela Superintendência de Administração e Recursos Humanos em resposta a determinado fato motivador (denúncia, descumprimento direto de normativo etc.).

Em agosto de 2018, foi pautada para apreciação da Diretoria nova Norma de Apuração Disciplinar do Sistema BNDES, que tem por objetivo ajustar as regras atualmente vigentes às disposições da CGU (*Relatório Final 36/2014 – CGU – Orientações e Recomendações*) e detalhar o procedimento e o processo

administrativo disciplinar (PAD). A matéria não chegou a ser apreciada, pois está prevista uma unificação do processo e das normas disciplinares em uma única unidade. Essa nova unidade também será responsável pelas apurações internas e pela coordenação das investigações independentes e tomada de contas especial.

No exercício de 2018, foram instaurados 12 PADs, quatro sindicâncias e uma tomada de contas especial.

COMISSÕES DE APURAÇÃO INTERNA

Constituímos comissões de apuração interna para verificar a possível ocorrência de irregularidades nos processos de determinados financiamentos e participações societárias. Das comissões abertas nos últimos três anos, cinco já foram concluídas e uma está em andamento. As comissões finalizadas não encontraram irregularidades, mas apontaram oportunidades de melhorias em processos e controles.

INVESTIGAÇÃO INDEPENDENTE

Em decorrência da Operação Bullish da Polícia Federal e do Ministério Público Federal, a Diretoria e o Conselho de Administração do BNDES aprovaram a realização de um procedimento de investigação independente de determinadas operações com o Grupo J&F, conduzido por escritório de advocacia, para realizar inspeção de operações específicas, com o objetivo de apurar eventual ato praticado em desconformidade com as leis anticorrupção aplicáveis às transações do Sistema BNDES. Os trabalhos da apuração externa, que correm sob sigilo, ainda estão em andamento.

DILIGÊNCIA DE INTEGRIDADE PARA CLIENTES

Em 2018, aperfeiçoamos nossos procedimentos de monitoramento contínuo reforçado para clientes caracterizados como

merecedores de “especial atenção” em razão, por exemplo, do resultado do questionário de integridade aplicado durante a análise cadastral. O questionário permite a obtenção de informações sobre seu nível de interação com o poder público e sobre suas medidas de combate à corrupção, entre outras.

RESPEITO AOS DIREITOS HUMANOS

Dispomos desde 2010 de uma **PRSA**, na qual o respeito aos direitos humanos figura como princípio de atuação. Adotamos um conjunto de práticas relacionadas a essa temática, como a verificação durante a análise cadastral de empresas solicitantes de financiamento direto da existência de atos, por parte dos postulantes, que importem em discriminação de raça ou gênero, trabalho infantil ou escravo, crime contra o meio ambiente ou que caracterizem assédio moral ou sexual – todos impeditivos à contratação.

Em 2018, participamos de discussões acerca dos direitos humanos promovidas por órgãos de governo, academia e organizações da sociedade civil. No âmbito da promoção da equidade de gênero, o Fundo Amazônia promoveu o painel Mulheres e Desenvolvimento Sustentável, no Acre, mostrando a contribuição das mulheres nas cadeias de valor de cinco projetos apoiados. Gestoras e beneficiárias das iniciativas relataram os desafios enfrentados e avanços alcançados na promoção da equidade de gênero.

Ao longo do ano, demos continuidade a atividades previstas no escopo de acordo de cooperação firmado em 2017 com a IFC, visando avaliar possíveis aprimoramentos para nossas práticas nos temas relacionados a direitos humanos.

NORMA DE VERIFICAÇÃO DE INTEGRIDADE PARA CARGOS

Antes da eleição, nomeação ou contratação de assessores externos e membros de órgãos estatutários,

consultamos diferentes bases de dados contendo informações de mídias negativas, processos administrativos e judiciais, participações societárias, relacionamento prévio com o Banco, entre outras. Com base nas informações coletadas, verificamos a existência de conformidade ou riscos de imagem ou ainda de impedimentos legais ao relacionamento institucional com o profissional. Tal avaliação pode resultar em medidas como a não eleição, contratação ou permanência do indivíduo, a instauração de procedimentos de apuração e/ou o envio de informações ao Ministério Público, órgãos de controle ou entidades reguladoras. Tal verificação é renovada anualmente ou quando há notícia de fato relevante.

RESULTADOS DA CPI 2017

Como reportado na última edição do *Relatório Anual*, em agosto de 2017 foi instaurada no Senado uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) com o objetivo de investigar os financiamentos concedidos no âmbito do programa de internacionalização das companhias nacionais, bem como as operações voltadas ao apoio à administração pública.

A CPI foi concluída em março de 2018 sem encontrar qualquer indício de fraude ou ilicitude relacionada ao Banco.

Seu **relatório final** apresenta cinco recomendações. Entre as providências tomadas para atendê-las estão a aprovação de resolução que normatiza as diretrizes para utilização das parcelas das receitas de transferências como garantia em operações com entes públicos e para previsão de garantia da União em favor do BNDES; e a publicação de parecer da AGU, aprovado pela Presidência da República, que trata da possibilidade de vinculação das receitas de transferências de fundos de participação em operações de crédito com entes públicos e instituições financeiras federais.

Saiba mais na seção
Nosso desempenho > Sustentabilidade (p. 45)

Saiba mais em:
<http://legis.senado.leg.br/comissoes/comissao?4&codcol=2109>

TRANSPARÊNCIA

E EFETIVIDADE

A transparência e a efetividade são dois de nossos princípios. Como empresa pública, consciente de nossa responsabilidade, buscamos tornar nossas informações acessíveis a todos os públicos. Também monitoramos e avaliamos a efetividade de nossas ações em relação a nossa missão e o nosso propósito.

ACESSO À INFORMAÇÃO

Dispomos do **Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)** para recebimento de solicitações amparadas pela Lei de Acesso à Informação. Além disso, nosso *site* está estruturado como um instrumento de transparência ativa, contando com uma **seção** especificamente dedicada ao tema. No portal, é possível consultar dados sobre fontes de recursos, contratos de financiamento e licitações, bem como relatórios de prestação de contas e estatísticas de desembolsos.

Visando ampliar nossa transparência, implementamos melhorias no *site* e realizamos uma consulta à sociedade, em parceria com o TCU, para recebimento de sugestões a respeito da divulgação de dados relativos a nossos financiamentos e aportes em empresas. Verificamos a possibilidade de implantação de 74% dos cem itens sugeridos nas 57 contribuições recebidas. Ao longo do ano, os principais avanços do portal foram:

- unificação das estatísticas operacionais em um mesmo painel interativo, com oferta de mais filtros de pesquisa;
- publicação do valor desembolsado, porte do cliente, fonte dos recursos dos financiamentos, situação do contrato, grau de inovação e

instrumento financeiro, para os financiamentos de renda fixa; e

- divulgação dos desinvestimentos em empresas, remunerações e valor de mercado da carteira, para operações de renda variável.

Em 2018, também publicamos as respostas às perguntas mais frequentes sobre nosso apoio à exportação, com o objetivo de esclarecer dúvidas sobre nossa atuação.

Em 2019, o esforço de transparência que temos feito ganhará força com a elaboração de um plano de dados abertos, construído com o apoio da CGU, representando um passo além na prestação das contas públicas. A disponibilização de nossos dados em formato aberto favorecerá a participação da sociedade na gestão e a geração de negócios e serviços inovadores, que criam valor a partir da inteligência de dados. Organizações, cidadãos, acadêmicos, empresas e até mesmo as instituições públicas têm a possibilidade de utilizar dados públicos para a produção e o compartilhamento de novos conhecimentos.

SIGILO

Todas as nossas informações não enquadradas por lei como sigilosas podem ser consultadas pela sociedade, conforme dispõe a Lei de Acesso à Informação. Os principais tipos de sigilo que temos dever de manter são:

SIGILO BANCÁRIO

Trata-se do direito individual de clientes e de terceiros à manutenção

da confidencialidade de seus dados econômicos e financeiros. Assim, as instituições financeiras não podem revelar, fora das hipóteses legais, os dados obtidos de seus clientes e de terceiros no exercício de sua atividade bancária. A observância do sigilo bancário é uma garantia de interesse público, em favor da credibilidade, estabilidade e solidez do sistema financeiro.

SIGILO EMPRESARIAL

É uma garantia de proteção dos dados e documentos produzidos por uma empresa no exercício de sua atividade econômica. A finalidade do sigilo empresarial é proteger as informações que propiciam ao empresário ou à sociedade empresária vantagens competitivas fundamentais para o êxito da atividade, tais como marcas, patentes, *know-how* e segredos industriais, cuja divulgação pode acarretar danos materiais ou morais.

BLOCKCHAIN

Temos dois projetos em andamento utilizando a tecnologia *blockchain*: o BNDES Token, em fase piloto com a Agência Nacional do Cinema (Ancine), e o TruBudget, em parceria com o banco de desenvolvimento alemão KfW para teste em operações do Fundo Amazônia. Trata-se de soluções desenhadas para rastrear a aplicação de recursos públicos, possibilitando o acompanhamento de como os recursos estão sendo aplicados.

Com o intuito de fomentar o ecossistema de *blockchain* no Brasil e buscar soluções que possam ser utilizadas em nossos projetos, lançamos uma **consulta pública** em que 19 respondentes se habilitaram para

Accesse em:
www.bndes.gov.br/transparencia

Saiba mais na seção
Nossos relacionamentos (p. 67)

Saiba mais em:
www.bndes.gov.br/consultas-publicas-2018

demonstrar suas soluções e realizamos o mapeamento do ecossistema, registrando mais de 350 iniciativas em curso no país. Em 2019, a PUC-Rio está transformando essa fotografia daquele momento em um processo contínuo, com o desenvolvimento de uma ferramenta com a qual as pessoas poderão atualizar seus próprios dados.

Além disso, em 2018 passamos a integrar o Grupo de Trabalho sobre *Blockchain* da Febraban, no qual representantes de instituições financeiras estudam formas de adoção da tecnologia no Sistema Financeiro Nacional. Também temos interagido com empresas, centros de pesquisa e instituições financeiras que se dedicam ao desenvolvimento dessa tecnologia, com o objetivo de conhecer o panorama geral do mercado, buscar oportunidades de negócios e formar parcerias.

Em conjunto com o Instituto de Tecnologia Social (ITS), promovemos o Fórum BlockchainGov, que reuniu atores do setor público brasileiro para apresentar e discutir iniciativas de *blockchain* nos serviços do governo. Um dos temas abordados no evento foi a relação entre *blockchain* e transparência pública.

FATO OU BOATO

Parte da **Agência BNDES de Notícias**, lançada em dezembro de 2018, a seção Fato ou boato dedica-se à checagem de fatos, disponibilizando aos leitores conteúdo oficial verificado e reduzindo, assim, impactos da circulação de notícias falsas na

internet. A seção busca contribuir com o trabalho já realizado pelas agências de *fact checking* existentes, tendo como foco exclusivamente as informações reproduzidas nas redes sociais sobre nossa atuação.

GUIA DOS BANCOS RESPONSÁVEIS

Participamos pela primeira vez do **Guia dos Bancos Responsáveis**, projeto do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) que avalia anualmente as políticas e diretrizes socioambientais dos maiores bancos brasileiros.

Obtivemos o melhor resultado entre os nove bancos analisados e o melhor resultado já apresentado pelos

Saiba mais em:
<https://guiadosbancosresponsaveis.org.br>

participantes desde o início da iniciativa, que está em sua sétima edição. O principal destaque foi nossa nota no quesito Inclusão Financeira, em que alcançamos a pontuação de 8,8, por nossa atuação em microcrédito e em ações contra a extrema pobreza. Também tivemos destaque no tema Corrupção, por abordar questões relacionadas ao assunto em nossas POs e manter um programa de integridade consistente. No quesito Transparência e Prestação de Contas, alcançamos a pontuação de 6,8, enquanto a média dos outros bancos foi 2,5.

Veja abaixo os temas em que conquistamos a primeira posição:

GUIA DOS BANCOS RESPONSÁVEIS 2018

TEMA	BNDES	MÉDIA OUTROS BANCOS*
Total	43%	29%
Inclusão financeira	88%	54%
Corrupção	78%	49%
Meio ambiente	71%	57%
Transparência e prestação de contas	68%	25%
Direitos humanos	55%	36%
Mineração	52%	24%
Geração de energia	47%	21%
Alimentos	45%	27%
Igualdade de gênero	24%	13%

* Banco do Brasil, Banco Safra, Banco Votorantim, Bradesco, BTG Pactual, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander.

Saiba mais na seção
Nossos relacionamentos (p. 69)

PROMOÇÃO DA EFETIVIDADE

Em 2018, também aprovamos o macroprocesso que formaliza o Sistema de Promoção da Efetividade (SPE) e representa a coordenação de todos os nossos esforços nesse campo. Inspirado nas melhores práticas internacionais, o SPE opera em três camadas. No âmbito do projeto corporativo Efetividade, desdobramos nossa visão e nossas missões estratégicas em indicadores e metas de efetividade, conectando os objetivos do Banco aos principais desafios de desenvolvimento do país.

RELATÓRIO DE EFETIVIDADE

O *Relatório de Efetividade 2017* apresentou, em sua seção sobre monitoramento, um conjunto de projetos apoiados em 2015 e 2016, com seus respectivos produtos e serviços entregues ou previstos, buscando situar o tamanho de nosso apoio perante a economia nacional.

Na seção sobre avaliação, abordamos as avaliações de impacto conduzidas internamente, em parceria ou por instituições ou pesquisadores externos, publicadas na internet até setembro de 2017. Entre os 35 estudos mapeados, 21 foram realizados externamente, o que reflete, de um lado, nosso esforço de ampliação da transparência, e indica, de outro lado, o desafio de dar maior escala à produção de avaliações de impacto por meio de nosso SPE.

AVALIAÇÕES DE IMPACTO

Em 2018, realizamos cinco estudos sobre a efetividade de nossa atuação:

- A avaliação de nossa política de conteúdo local apontou impacto positivo sobre o faturamento dos fabricantes de bens de capital depois do **credenciamento** no BNDES.

Saiba mais na seção *O que fazemos* (p. 21)

Acesse em:
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15145>

SISTEMA DE PROMOÇÃO DA EFETIVIDADE

AVALIAÇÕES SISTEMÁTICAS

Monitorar e autoavaliar resultados das operações

Construção de narrativas da atuação e indicadores de resultados para a sociedade.



Relatório de Autoavaliação incentiva o aprendizado organizacional das equipes operacionais.



AVALIAÇÕES DE IMPACTO

Coordenar avaliações temáticas de efetividade

Avaliações de maior profundidade respondem questões estratégicas sobre a atuação do BNDES.



Executar avaliações estratégicas de efetividade

Relatório de Avaliação de Efetividade fornece insumos para a alta administração e presta contas à sociedade.



Elaborar Relatório de Efetividade



Identificar potenciais clientes



Elaborar Relatório de Recomendações de Efetividade

- A avaliação da linha **BNDES Exim Pós-embarque** Serviços revelou impactos positivos sobre a receita e o emprego das empresas que fornecem produtos aos exportadores de serviços de construção civil.
- A avaliação do impacto da construção de usinas eólicas forneceu evidências de que o efeito sobre o PIB *per capita* dos municípios é, em média, positivo, ainda que haja elevada heterogeneidade entre os impactos em cada município.
- A avaliação do **Cartão BNDES**, feita em conjunto com pesquisadores externos, encontrou efeitos positivos sobre as economias locais – em particular, sobre a abertura ou formalização de estabelecimentos, o emprego médio por estabelecimento e o emprego total.
- A avaliação sobre nosso apoio à inovação identificou impacto positivo e expressivo sobre os gastos em pesquisa e desenvolvimento das firmas financiadas, o que indica que nossa atuação nesses casos complementa e potencializa o esforço inovador das empresas brasileiras.

Saiba mais na seção
O que fazemos (p. 20 e 21)

GESTÃO DE RISCOS

Mensuramos e monitoramos os riscos aos quais estamos expostos e avaliamos nossos controles internos periodicamente.

MATRIZ DE RISCOS

Ao longo de 2018, aprimoramos o acompanhamento dos planos de ação pactuados para mitigação dos riscos operacionais mais relevantes e intensificamos o acompanhamento dos 15 maiores riscos (por valor em risco) com reporte trimestral do *status* ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração.

Observamos, durante o ano, a redução gradual da concentração de nossa carteira de crédito. Porém, limites de concentração regulatórios mais rigorosos entraram em vigor em janeiro de 2019 (resoluções CMN 4.677/2018 e CMN 4.678/2018), o que demandará novo esforço de redução da concentração nos próximos anos. Em 2018, houve também continuidade do movimento de redução do saldo da carteira de crédito, com elevação da **inadimplência**, o que se refletiu no aumento do provisionamento para risco de crédito.

Em relação ao risco legal, podemos citar como ações de mitigação a aquisição de *softwares* com os objetivos de auxiliar na captura da legislação nacional e de aprimorar o processo de formulação e divulgação de normas internas. A implementação dos processos e das ferramentas ocorrerá em etapas no decorrer de 2019.

Leia mais na seção
Sustentabilidade financeira (p. 53)



INDICADORES GRI:

102-15 | 102-30

	PRINCIPAIS RISCOS	AÇÕES DE MITIGAÇÃO
MACROECONÔMICOS	Mudanças na conjuntura macroeconômica O retorno financeiro de nossas operações depende do desempenho da economia brasileira, uma vez que a capacidade de pagamento dos clientes é afetada por fatores macroeconômicos, como inflação, queda do PIB, queda do nível de renda, aumento do desemprego, flutuações nas taxas de câmbio e juros etc.	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento periódico do desempenho da economia e análise de seu impacto em nossas operações. Estabelecimento de limites de risco, monitorados de forma periódica, para subsidiar o processo decisório da alta administração. Diversificação da carteira de apoio financeiro. Atuação do Comitê de Assuntos Financeiros.
	OE: Portfólio; Pricing, risco e exigências; Canais e operações; Captação e títulos; Securitização; Funding público	
DE MERCADO	Volatilidade do mercado de ações Tendo em vista o volume de nossa carteira de ações, composta inclusive de alguns dos principais ativos listados na B3, estamos sujeitos à alta volatilidade do mercado acionário brasileiro, o que se reflete no comportamento de nosso capital ao longo do tempo, oferecendo riscos também ao cumprimento de limites regulatórios.	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento e controle dos riscos por meio de limites e relatórios periódicos. Atuação do Comitê de Gestão de Risco de Mercado, com recomendações para melhoria da gestão da carteira de renda variável.
	OE: Portfólio; Pricing, risco e exigências; Captação e títulos	
DE CRÉDITO	Concentração da carteira de crédito A carteira reflete a característica de concentração observada no mercado empresarial brasileiro.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação da metodologia de quantificação do risco de concentração individual e desenvolvimento da metodologia de quantificação do risco de concentração setorial. Aplicação da metodologia de monitoramento das maiores exposições, visando antecipar possíveis estados de alerta. Realização de provisionamento adicional para créditos de liquidação duvidosa, visando atuar de forma preventiva, em função das incertezas do mercado. Revisão dos <i>spreads</i> de risco. Desenvolvimento da metodologia do retorno ajustado ao risco (Raroc).
	OE: Pricing, risco e exigências	
OPERACIONAIS	Perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas, inerentes a qualquer negócio.	Identificação e análise sistemática dos principais riscos operacionais e seus controles internos, com o objetivo de implementar ações de tratamento e aprimorar as metodologias utilizadas para o gerenciamento do risco operacional.
	Todos os objetivos estratégicos	
LEGAIS	Não observância de ordenamento jurídico e normas internas por causa da complexidade da estrutura legal e normativa, além de alterações nas leis ou regulamentação aplicáveis a nossa atuação.	Tratamento no âmbito das metodologias de gestão do risco operacional, enfatizando a conformidade a leis e normas aplicáveis a nossa atuação e especial atenção às determinações das cortes administrativas e judiciais.
	Todos os objetivos estratégicos	
SOCIOAMBIENTAIS	Possibilidade de perdas decorrentes de danos socioambientais associadas à deterioração da imagem da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> Verificação da conformidade legal e da observância de critérios estabelecidos em nossas políticas e processos de análise e acompanhamento, de acordo com as especificidades de cada operação. Avanços na execução do Plano Plurianual de Implementação e Monitoramento de nossa Política de Responsabilidade Social e Ambiental sob a gestão do Comitê de Sustentabilidade Socioambiental (CSS).
	OE: Sustentabilidade; Pricing, risco e exigências	
REPUTACIONAL	Percepção negativa sobre a instituição por partes interessadas relevantes, que poderia afetar a capacidade de manter ou ampliar relações de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento e gestão de imagem da instituição. Análise cadastral dos clientes com identificação de pontos de atenção relacionados à integridade. Monitoramento de mídia negativa dos clientes. Avaliação e tratamento de denúncias recebidas pela Ouvidoria.
	OE: Infraestrutura; Estrutura produtiva; Educação, saúde e segurança; Inovação; Mercado de capitais; Sustentabilidade; Desenvolvimento regional; Captação e títulos	

Legenda: OE – Principais objetivos estratégicos impactados

METODOLOGIA DE QUANTIFICAÇÃO DO RISCO SETORIAL

O risco de concentração setorial é oriundo de exposição significativa a um único setor de negócios ou a grupos de setores conectados economicamente. Em uma instituição financeira, a quantificação do impacto desse tipo de concentração é importante para que ela possa ter ciência do valor do capital que pode ser comprometido em caso de reveses e tomar ações mitigadoras antecipadamente.

Foi desenvolvida internamente uma metodologia de quantificação do risco de concentração setorial que, atualmente, está em fase de testes e validação.

REDUÇÃO DOS SPREADS DE RISCO

Em maio, os modelos de precificação de risco aplicados na definição das curvas de taxas de risco de crédito e de intermediação financeira foram aprimorados, promovendo uma redução dos juros cobrados em nossos financiamentos, em complemento aos cortes à remuneração básica ocorridos em março de 2018. As taxas de risco de crédito cobradas passaram a ser diferenciadas por aspectos adicionais de risco, específicos da operação, como o prazo e a estrutura de garantias.

GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

O Conselho de Administração é responsável pela aprovação das políticas corporativas de gestão de riscos e controles internos, além de determinar a implementação de sistemas e supervisionar aqueles já estabelecidos para a prevenção e a mitigação dos principais riscos aos quais estamos expostos. Cabem também ao CA a definição do nível global de apetite ao risco e a aprovação do programa de testes de estresse.

O conselho é continuamente informado sobre a gestão de riscos praticada, por meio de boletins periódicos e apresentações de temas específicos. As principais atividades e os destaques do exercício relacionados aos temas de risco operacional, controle interno e *compliance* são apresentados no relatório anual de gestão de riscos, que é aprovado pela Diretoria e pelo Conselho de Administração.

Em 2017, incorporamos a nossa gestão de riscos importantes conceitos trazidos pela Resolução CMN 4.557/2017 do BCB, que sinaliza a necessidade de as instituições financeiras gerirem capital e riscos relevantes de forma integrada e contínua.

As iniciativas de gestão integrada de riscos têm sido aprimoradas ao longo dos anos. Em 2018, destacam-se:

- Definição de limites integrados de riscos – baseados em indicadores regulatórios de capital –, formalizados na Política de Monitoramento de Riscos Integrados (PMRI), aprovada em fevereiro de 2018 pelo Conselho de Administração do BNDES; e
- Testes de estresse integrados por meio de um modelo de otimização desenvolvido internamente, denominado ALM@Risk. Os testes individuais e integrados estão consolidados em um programa de testes de estresse, cujos resultados são informados periodicamente à alta administração do Banco.

Em 2018, as políticas de gestão de riscos, que determinam diretrizes e orientações para a gestão dos temas, passaram por revisão e atualização. Também foram atualizados os seguintes documentos:

- Programa de Gestão de Continuidade de Negócios do BNDES: define os componentes de nosso Sistema de Gestão de Continuidade e a estrutura de governança para gestão da contingência.
- Plano de Gerenciamento de Incidentes: determina os procedimentos

de acionamento da contingência na instituição e os papéis e as responsabilidades de todos os envolvidos.

TESTES DE ESTRESSE INTEGRADOS

Executamos três testes de estresse integrados por ano. O primeiro é realizado no início do ano no contexto do processo interno de avaliação da adequação de capital (Icaap), exercício regulatório anual que compreende a identificação e mensuração de riscos e a avaliação da suficiência do capital para suportar tais riscos. O segundo é o Teste de Estresse Bottom-Up (Tebu), que é semelhante ao Icaap, porém com cenários macroeconômicos informados pelo BCB. O terceiro é o Teste de Estresse Gerencial Integrado (Tegi), que é executado na metade do ano.

Em linhas gerais, os testes de estresse integrados consistem em simular o balanço, o resultado, o capital e os riscos (crédito, mercado, liquidez e operacional) do BNDES com base no modelo de simulação ALM@Risk, a fim de avaliar de forma dinâmica e prospectiva nossa capacidade de capital ante uma série de restrições de negócios, mercado e regulatórias.

APETITE A RISCO

Em 2018, implantamos efetivamente o *framework* de apetite a riscos, depois da apreciação de nossos colegiados. Além de ser uma boa prática de gestão de riscos, o *framework* atende à exigência do BCB (Resolução CMN 4.557/2017) sobre a necessidade de as instituições financeiras definirem o apetite a risco.

A declaração de apetite a risco contempla aspectos quantitativos e qualitativos, bem como a interação do risco com nosso planejamento estratégico. A declaração é destinada a nosso público interno, com o intuito de orientar a atuação de todos os

empregados, e aborda os diferentes riscos da instituição, em especial aqueles relacionados a crédito, mercado e operacional.

INDICADORES DE CAPITAL

Os indicadores prudenciais permaneceram em patamares confortáveis ao longo de 2018, com o índice de Basileia alcançando valores acima de 30%. O cronograma de reenquadramento do limite de exposição por cliente, estabelecido pela Resolução CMN 4.430/2015, foi cumprido de forma antecipada em junho de 2018. Entretanto, novos limites regulatórios mais rigorosos entraram em vigor em janeiro de 2019.

LIMITE DE EXPOSIÇÃO A EMPRESAS DO MESMO GRUPO

Em junho de 2018, todas as nossas exposições por cliente estavam abaixo de 25% do patrimônio de referência, portanto, plenamente enquadradas, conforme resoluções ativas.

Para o cálculo da exposição por cliente, considera-se o somatório dos saldos devedores, dos saldos a liberar das operações contratadas, do valor das garantias prestadas pelo BNDES e do valor contábil das participações acionárias detidas pelo BNDES. Estão excluídas do somatório as operações de repasses interfinanceiros. As empresas dos grupos Petrobras e Eletrobras são consideradas isoladamente.

No entanto, as resoluções CMN 2.844/2001, CMN 3.963/2011 e CMN 4.430/2015 foram substituídas em 1º de janeiro de 2019 pelas resoluções CMN 4.677/2018 e CMN 4.678/2018, o que pode representar outro cenário de desenquadramento.

Entre outras mudanças, as novas resoluções fixam o limite de exposição em 25% do Capital Nível I e extinguem a excepcionalidade de tratamento diferenciado para os grupos Petrobras e Eletrobras.

RECURSOS PRÓPRIOS E ATIVOS PONDERADOS PELO RISCO (R\$ milhões)	DEZ. 2016	DEZ. 2017	DEZ. 2018
Patrimônio de referência (PR)	135.620	146.368	166.805
(+) Capital Nível I	90.413	97.579	114.126
Capital principal (CP)	90.413	97.579	114.126
(+) Capital Nível II	45.207	48.789	52.679
Ativos ponderados pelo risco (RWA)	624.850	532.011	574.956
(+) de crédito	534.199	478.161	468.555
(+) de mercado	58.312	18.465	70.110
(+) operacional	32.339	35.385	36.291
Índice de Basileia + ACP (PR/RWA) (mínimo regulatório – 10,5%)	21,70%	27,51%	29,01%
Índice de Capital de Nível I + ACP (NI/RWA) (mínimo regulatório – 7,875%)	14,47%	18,34%	19,85%
Índice de Capital Principal + ACP (CP/RWA) (mínimo regulatório – 6,375%)	14,47%	18,34%	19,85%

EXCLUSÃO DO FAT DO PATRIMÔNIO DE REFERÊNCIA

Conforme estabelecido pela Resolução CMN 4.679/2018, os recursos do FAT deixarão de compor o Capital Nível II (N2), de forma escalonada até 2029, o que ao longo do tempo tende a reduzir nossos principais indicadores prudenciais.

O limite do montante de recursos reconhecido no N2 será reduzido 10% por ano – 90% em 1º de janeiro de 2020 a 0% em 1º de janeiro de 2029 –, considerando os valores de junho de 2018.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Em 2018, o Conselho Monetário Nacional (CMN) emitiu a Resolução 4.658, que dispõe sobre a política de segurança cibernética e os requisitos para a contratação de serviços de processamento e armazenamento de dados e de computação em nuvem a serem observados pelas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo BCB.

Essa resolução trouxe novas orientações ao processo de integração entre a gestão de riscos cibernéticos e de continuidade de negócios, que já se encontrava em andamento em nossa instituição.

Com base nessas orientações, pudemos aprimorar nossa metodologia para gestão integrada desses riscos, alinhada às orientações de nosso regulador e com os objetivos de padronizar nossos procedimentos de gestão e aumentar a resiliência da instituição.

Em relação ao plano estratégico de segurança da informação (2017-2018), são destaques, entre outros, a evolução do sistema de revisão de acessos para contemplar a revisão periódica; ações de conscientização e capacitação sobre segurança da informação para a alta administração; a implantação do sistema de detecção e prevenção de ameaças cibernéticas na rede (IPS); e a avaliação de conformidade e planejamento de ações para atendimento aos requisitos da Resolução CMN 4.658/2018.

NOSSOS RELACIONAMENTOS

Tendo como princípios o diálogo e a cooperação, trabalhamos continuamente para melhorar a comunicação com nossos públicos de relacionamento.

Em março de 2018, criamos a Área de Comunicação e Relacionamento Institucional como resposta a uma demanda de nosso corpo funcional, que elegeu sua criação como prioritária no ideiaLab, programa institucional realizado em 2017 para estimular a inovação em processos, produtos e serviços.

A área tem o intuito de ampliar o diálogo externo; contribuir para melhorar nossa imagem e reputação; e auxiliar na geração de negócios.

Comunicação também foi um dos projetos corporativos do ano, e um de seus resultados foi a construção do radar de temas-chave para antecipação de riscos de imagem. A implementação da ferramenta está prevista para 2019.

Veja nossas ações e canais de relacionamento com nossos principais públicos:

CLIENTES

ATENDIMENTO PRESENCIAL

Atendemos a clientes e ao público em geral em nossos escritórios de Brasília, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo, prestando orientação empresarial. Em 2018, foram realizados 985 atendimentos, a maioria deles para MPMEs.

Nossos postos de informações, em convênio com 21 instituições de representação empresarial, mantiveram o apoio a

empreendedores em todo o Brasil, totalizando 2.926 atendimentos sobre linhas de financiamentos. Também buscamos atender a demandas de investimentos de potenciais clientes, realizando uma agenda ativa de prospecção e **originação de negócios**.

CENTRAL DE ATENDIMENTO

Nossa central oferece atendimento ao público externo quanto a nossos produtos, serviços e atividades. Em 2018, foram realizados cerca de 245 mil atendimentos, sendo 87% por meio telefônico, 12% por formulário *web* e 1% por outros canais. Em pesquisa de satisfação realizada pós-atendimento telefônico, 96% dos respondentes consideraram o atendimento excelente ou bom. A central também realizou cerca de 2.800 contatos ativos, apoiando processos de credenciamento, ativação de produtos e captura de pedidos no Cartão BNDES.

Customer Relationship Management (CRM)

Em setembro, entrou em produção a ferramenta suite CRM para gestão das demandas tratadas pela Central de Atendimento. Além dos controles de prazos e de resolatividade, a implantação de uma base de conhecimento permite padronizar as respostas e identificar necessidades de criação de novos modelos de atendimento.

PORTAL RECLAME AQUI

Em 2018, foram registradas 28 manifestações sobre o BNDES no portal Reclame Aqui, todas respondidas. Durante o ano, a avaliação variou entre regular e ruim, em função, principalmente,

da dificuldade de acesso a nosso crédito por meio de agentes financeiros. Mantivemos a prática de telefonar para o reclamante e apresentar caminhos que ajudem a solucionar a questão.

PARTICIPAÇÕES EM FEIRAS E EVENTOS

Feiras de negócios

Estivemos presentes em 18 feiras e fóruns de negócios em 2018. Cerca de cinco mil pessoas, principalmente representantes de MPMEs, foram atendidas em nossos estandes. Destaque para a Feira do Empreendedor, em São Paulo, que atraiu 3.836 visitantes para as palestras realizadas pela equipe técnica do Banco.

Eventos direcionados a MPMEs

Por meio do ciclo de palestras *O BNDES Mais Perto de Você*, nossas equipes viajam o Brasil para realizar palestras gratuitas com foco nas linhas de financiamento mais adequadas às necessidades das MPMEs. Em 2018, 2.086 pessoas assistiram às palestras. Do público presente, 92% as avaliaram com notas entre 8 e 10, chegando-se a uma nota média de 9,20.

Também participamos de 140 eventos, em parceria com o Sebrae e outras entidades, tendo atingido um público de mais de cinco mil empreendedores em ações presenciais ou a distância. Destacam-se os Seminários de Crédito, que divulgam nossas formas de apoio e possibilitam o contato entre empresários e agentes financeiros. Em 2018, foram realizadas 128 palestras em cidades de 18 estados e do Distrito Federal, reunindo quase quatro mil participantes.

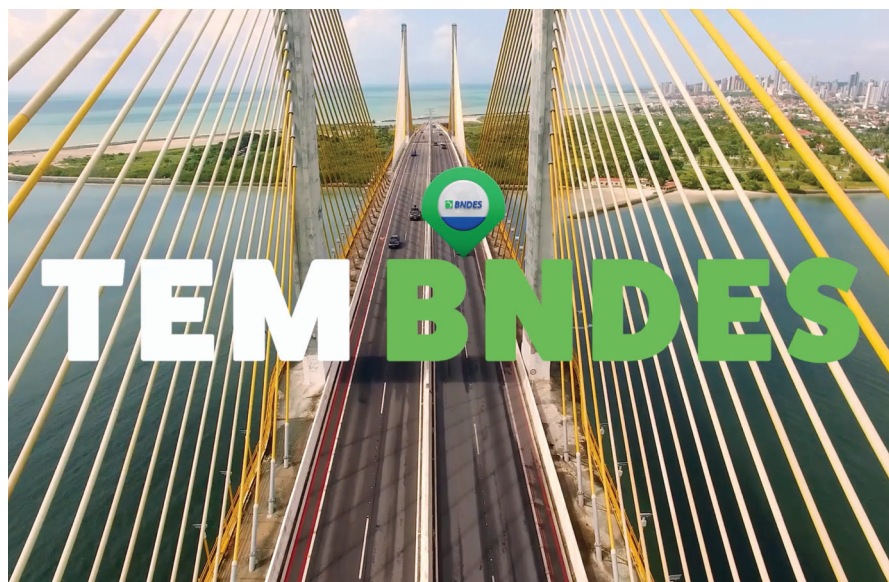
Saiba mais nas seções *O que fazemos* (p. 20) e *Nosso desempenho > Desenvolvimento regional* (p. 48)

PUBLICIDADE

A primeira campanha publicitária do ano teve como foco o BNDES Giro, linha de crédito para capital de giro então vigente. Com linguagem simples e descontraída, apresentou as principais vantagens do produto e procurou nos aproximar dos micro, pequenos e médios empresários, desmistificando a ideia de que nossas linhas de financiamento atendem apenas a grandes empresas. A campanha, lançada inicialmente em março, ganhou uma segunda veiculação em setembro, ficando no ar até dezembro.

Com o conceito "Tem BNDES", a maior campanha do ano teve como objetivo aumentar o conhecimento sobre o BNDES e legitimar nosso papel como banco de desenvolvimento. A linha criativa adotada nas peças buscou evidenciar uma marca mais humana, presente e atrativa, tangibilizando nossa presença nos mais diversos segmentos. Veiculada nacionalmente em TV aberta, TV fechada e internet, e com reforço regional nos meios rádio e mídia exterior, a campanha foi ao ar em novembro.

No total, nossas ações publicitárias representaram investimento de cerca de R\$ 40 milhões em 2018. Esse número representa 0,26% de nossa receita operacional bruta (ROB) em 2017.



A campanha "Tem BNDES" teve o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o Banco

SOCIEDADE

SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO (SIC)

Responsável pelo tratamento dos pedidos recebidos no âmbito da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), o **SIC** oferece atendimento presencial (Rio de Janeiro), telefônico, por correspondência, via *e-mail* ou pelo Sistema e-SIC.

Em 2018, recebemos 559 pedidos de informação, todos respondidos dentro dos prazos legais. Desses pedidos, apenas 5,5% foram reapresentados como recursos em primeira instância. Os principais temas demandados foram desestatização; operações de

exportação; operações com estados e municípios; dados estatísticos sobre nossa atuação; renda variável; cópias de contratos operacionais; licitações e recursos humanos.

OUIDORIA

A Ouvidoria é nosso principal canal de denúncias, comunicação e intermediação com a sociedade, bem como com nosso público interno, inclusive para a mediação de conflitos. Ao longo do ano, foram acolhidas e tratadas 1.786 ocorrências (24,0% a mais do que em 2017), das quais 56,6% foram registradas por pessoas jurídicas e 43,4%, por pessoas físicas, distribuídas conforme o quadro ao lado.

Acesse www.bndes.gov.br/sic



SITE

Continuamos em busca da ampliação da **transparência**, disponibilizando mais informações e as organizando de forma a facilitar o acesso. Em 2018, o *site* manteve seu patamar de audiência: recebeu 5.078.499 visitas, com um ligeiro aumento de 0,6% em relação ao ano anterior. O tempo médio de permanência aumentou 12,57%, passando de 4min9s para 4min40s. Já a taxa de rejeição (visitantes que entram e saem do *site* por uma mesma página) caiu 35,36%, de 31,9% para 20,62%.

REDES SOCIAIS

Nossa presença nas redes sociais foi marcada por um aumento de exposição, em função de debate político intenso em um ano eleitoral e das campanhas

Saiba mais na seção
Transparência e efetividade (p. 60)

REDES SOCIAIS

	2017	2018	
FACEBOOK	70.835 seguidores	103.548 seguidores	↑ 46% de aumento
YOUTUBE	3.283 inscritos	7.818 inscritos	↑ 138% de aumento
LINKEDiN	21.950 seguidores	40.850 seguidores	↑ 86% de aumento
TWITTER	124 mil seguidores	133 mil seguidores	↑ 7%* de aumento

* O acréscimo foi pequeno provavelmente porque a ferramenta fez uma exclusão de mais de setenta milhões de contas suspeitas ao longo do ano, impactando as bases de seguidores de várias marcas em todo o mundo.



A exposição *Bossa 60: Passo a Compasso* foi recorde de público da galeria do Espaço Cultural BNDES | Foto: Acervo BNDES/André Telles Fotografia

publicitárias realizadas ao longo de 2018, cujo efeito prático foi a ampliação da base de seguidores em nossos principais canais.

ESPAÇO CULTURAL BNDES

Em 2018, foram realizados 87 espetáculos musicais no Teatro BNDES e três exposições em nossa galeria, com um total de 31.380 visitantes. Apresentaram-se no teatro grandes nomes da música popular como Fernanda Abreu, João Bosco e Geraldo Azevedo. Na programação de música erudita, estiveram no palco, entre outros, o Grupo Anima e o quarteto de violões Quaternaglia.

Na galeria, duas exposições se destacaram com sucesso de público e crítica. *Luz com Trevas*, individual do artista Cabelo, foi eleita pelo jornal *O Globo* uma das dez melhores exposições do ano no Rio de Janeiro. Já *Bossa 60: Passo a Compasso*, com curadoria do jornalista Tárík de Souza, agradou com sua homenagem ao gênero musical reconhecido em todo o mundo.

MEMÓRIA BNDES

Cientes de que nossa história está diretamente relacionada à do desenvolvimento do Brasil desde nossa criação, trabalhamos continuamente para a preservação da memória institucional e compartilhamos com a sociedade as informações e o conhecimento produzidos internamente.

Em 2018, lançamos o *site* **Memória BNDES**, com o objetivo de reunir e divulgar os principais marcos da nossa trajetória. Lá é possível navegar pela linha do tempo, assistir a trechos de depoimentos, além de acessar imagens e produtos de memória. Os interessados também podem se cadastrar para receber atualizações sobre nossa história.

PLATAFORMA DE DIÁLOGO E ENGAJAMENTO

Com o objetivo de reconstruir pontes com nossos principais públicos de interesse e estreitar o relacionamento com governos, órgãos de controle e entidades e atores representativos da sociedade civil, criamos uma plataforma de diálogo chamada *Jornada de Diálogos para o Desenvolvimento*. Começamos a trabalhar em 2018 em sua concepção e em algumas iniciativas-piloto com a sociedade civil, abarcando entidades dos setores financeiro, produtivo, social, acadêmico, formadores de opinião, entre outros.

IMPRENSA

ASSESSORIA DE IMPRENSA

Ao longo de 2018, atendemos a 1.259 demandas de veículos de comunicação e foram contabilizadas 90.572 matérias jornalísticas com menção ao BNDES, um aumento de 4,6% em relação a 2017. Divulgamos para a imprensa 316 *releases*, notas, comunicados e avisos de pauta e,

Acesse em: www.memoriabndes.gov.br

Acesse em:
<https://agenciadenoticias.bndes.gov.br/>

além das entrevistas coletivas regulares em nosso edifício no Rio de Janeiro, foram realizadas duas coletivas com a imprensa nos escritórios regionais: uma em São Paulo (para divulgar nosso desempenho anual em 2017) e outra em Recife (para divulgar nossos dados regionais no mesmo ano).

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS

Com o objetivo de melhorar a distribuição de informações sobre nossa atuação para jornalistas de todo o país, lançamos, em dezembro, a **Agência BNDES de Notícias**. Com conteúdo gratuito, a agência conta com 15 editorias que refletem o planejamento estratégico da instituição, como Administração Pública, Agricultura, Educação, Indústria, Infraestrutura e Inovação.



A Agência BNDES de Notícias foi lançada em dezembro para aprimorar o conteúdo fornecido a jornalistas e veículos de todo o país

PATROCÍNIO

Patrocínamos o esporte, a cultura e a **educação** por reconhecer o potencial desses segmentos em gerar benefícios sociais e econômicos para o país. Também patrocínamos eventos técnico-científicos relacionados a nossa atuação.

Patrocínio cultural

Nossos patrocínios abrangem os universos da música, do audiovisual e da literatura, sendo este último nosso grande foco em 2018. Buscamos projetos literários com forte impacto transformador, que promovam o interesse do público pela leitura e a inclusão social. Patrocínamos projetos em todas as regiões do Brasil, priorizando comunidades distantes dos grandes centros urbanos e fortalecendo nosso papel como agente de democratização do acesso à cultura. Foram destaques no ano os patrocínios à Festa Literária Internacional das Periferias (Flup), festa literária brasileira destinada especificamente ao público das periferias no Rio de Janeiro, e ao projeto Amazônia das palavras, que leva atividades literárias a comunidades de difícil acesso na Amazônia. Patrocínamos 13 projetos no total, em um investimento de R\$ 4.420.800,00 e cerca de 1,5 milhão de pessoas diretamente impactadas.

Patrocínio esportivo

Somos o patrocinador oficial da canoagem brasileira desde 2011. Em 2018, desembolsamos R\$ 2.082.441,00 ao projeto de apoio à participação das equipes de canoagem velocidade, *slalom* e paracanoagem em competições internacionais do calendário oficial da modalidade. Um dos destaques foi o evento “Desafio Mano a Mano”, no Rio de Janeiro. A principal atração foi um duelo entre o brasileiro Isaquias Queiroz e o alemão Sebastian Brendel, os maiores atletas da modalidade. O evento teve transmissão ao vivo em canais de TV aberta e fechada, com um impacto total de oito milhões de pessoas alcançadas.

Os atletas brasileiros se mantiveram entre os melhores do mundo na modalidade com grandes resultados, mostrando a importância do trabalho que realizamos ao longo desses anos.

Eventos técnico-científicos

Com os objetivos principais de difundir conhecimentos, gerar negócios e fomentar nossos segmentos de atuação, patrocínamos 47 projetos de caráter técnico em 2018, como congressos, conferências e feiras. Em 2018, selecionamos projetos de temáticas alinhadas a nossas novas orientações estratégicas, destacando-se os segmentos de inovação e MPMEs. O total de investimento foi de R\$ 5.880.901,25.



Patrocínamos a Flup, festa literária brasileira destinada às periferias do Rio de Janeiro
Foto: Francisco Costa

Saiba mais na seção
Nosso desempenho > Educação, saúde e segurança (p. 39)

Outros destaques são a seção Fato ou boato, dedicada à checagem de informações incorretas sobre nossa atuação – que circulam, sobretudo, em redes sociais – e o Blog do desenvolvimento, que traz estudos, artigos e conteúdos sobre nossa produção de conhecimento.

INVESTIDORES

Realizamos em 2018 reuniões com investidores nos EUA e na Europa. Ao todo, tivemos contato com mais de 150 investidores internacionais, com participação em reuniões individuais, pequenos grupos e congressos.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PODER EXECUTIVO FEDERAL

Atuamos em parceria com o Executivo Federal na formulação e na execução de políticas e ações, por meio de reuniões, participação em grupos de trabalho e conselhos. Entre os assuntos tratados em 2018 estiveram o Fórum Mundial da Água, o apoio à estruturação de eventos dos ODSs e a organização do Brasil Investment Forum. Também realizamos o evento Diálogos com a Esplanada, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), para tratar de temas como nossa nova estratégia, estruturação de projetos, infraestrutura e atuação socioambiental com executivos do Governo Federal.

PODER LEGISLATIVO FEDERAL

O número de proposições legislativas acompanhadas em 2018 chegou a 236, tendo como principais temas: a reforma tributária; a criação do mecanismo de operação dos fundos patrimoniais; a utilização da TLP também para os fundos constitucionais; o novo Marco do Saneamento; e a possibilidade de

utilização dos recursos do FGTS em operações com hospitais filantrópicos. Adicionalmente, foram apresentados 12 requerimentos de informação e audiência.

JUDICIÁRIO E ÓRGÃOS DE CONTROLE

Interagimos com órgãos de controle e supervisão, como TCU, CGU, BCB e CVM, prestando rotineiramente informações e esclarecimentos, desenvolvendo parcerias e acordos de cooperação com o objetivo de aperfeiçoar nossa atuação em aspectos relacionados à gestão dos riscos e controles, à conformidade a normativos internos e externos e à transparência.

Mantemos interface com o Ministério Público, Polícia Federal e Judiciário no acompanhamento de processos e atendimento a requisições de informações, de documentos e de cumprimento de ordens judiciais.

TCU

Em 2018, promovemos diversas ações em conjunto com o TCU, como o seminário sobre mercado de capitais, que se realizou em junho, na sede do tribunal em Brasília. Autoridades e especialistas no setor debateram tópicos como a importância do mercado de capitais para o desenvolvimento econômico brasileiro, o papel de bancos de desenvolvimento no mercado de capitais, os controles institucionais da gestão pública, assim como governança corporativa e *compliance* no âmbito desse mercado.

Reforçando nosso compromisso com a transparência, em agosto promovemos, em parceria com o TCU, uma **consulta pública** com vistas a colher subsídios da sociedade para o aprimoramento das informações divulgadas na seção *Transparência* de nosso *site*. Em novembro, assinamos acordo de

cooperação técnica com o tribunal para intercâmbio de tecnologias, conhecimentos, informações e bases de dados.

CGU

Em março, foi prorrogado por mais 24 meses o acordo de cooperação técnica de 2016, firmado entre BNDES e CGU para promover o intercâmbio de informações e conhecimento, no qual está prevista a adoção de medidas como o compartilhamento de treinamentos e o apoio ao aprimoramento do Programa de Integridade do BNDES.

PARCEIROS

AGENTES FINANCEIROS

O aprimoramento de nosso relacionamento com os agentes financeiros foi uma das prioridades de 2018. Foram realizadas 11 turmas de treinamentos presenciais para esse público, totalizando 392 participantes em um modelo que busca atender às demandas específicas de cada agente, permitindo que sejam personalizados conteúdos e promovidas reuniões técnicas para aprofundamento em temas como BNDES Online, acompanhamento, Canal MPME e programas agropecuários.

Adicionalmente, em dezembro foi reativado o Trein@ online, ferramenta de ensino a distância que permite que empregados de agentes financeiros, além de empresários, estudantes e fornecedores, tenham acesso a cursos e informações sobre linhas e produtos que oferecemos. Em 2018, foram realizados para esse público *webinars* sobre TLP, Fundo Clima e novo sistema de acompanhamento.

Também foram realizados fóruns com os agentes financeiros, que contaram com a participação de cerca de 330 representantes de mais de cinquenta instituições, entre agentes financeiros e associações como Federação Brasileira de Bancos (Febraban) e ABDE.

Saiba mais na seção
Transparência e efetividade (p. 60)

ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS E SISTEMAS

Em 2018, foram assinados dois novos acordos de cooperação técnica. O plano de ação do convênio com o Sebrae estabelece ações conjuntas de apoio ao público de micro e pequenas empresas (MPE), visando, por exemplo, a integração da orientação empresarial do Sebrae ao Canal MPME do BNDES; troca de informações entre os sistemas garantidores de crédito das instituições e estudos para uso de *fintechs* na melhora do acesso ao crédito pelos pequenos negócios.

O acordo de cooperação com a Fecomércio-SP tem o objetivo de promover a divulgação de políticas e formas de atuação do BNDES para as MPMEs paulistas dos setores de comércio de bens, serviços e turismo e o intercâmbio de informações entre as instituições.

ACADEMIA E FORMADORES DE OPINIÃO

PUBLICAÇÕES

Editamos e publicamos periódicos e livros especiais com o objetivo de compartilhar com a sociedade o conhecimento produzido por nosso corpo técnico. Todos eles podem ser acessados em nossa biblioteca digital e na **seção Conhecimento** de nosso site. Versão impressa ou assinatura podem ser solicitadas gratuitamente.

Em 2018, além de nossos periódicos tradicionais, como a *Revista do BNDES* e o *BNDES Setorial*, lançamos a publicação *Agendas setoriais para alcance da meta*, da série *Visão 2035: Brasil país desenvolvido*, que combina análise sobre 17 setores da economia brasileira com técnicas de planejamento estratégico por meio de cenários, para construir uma agenda de desenvolvimento para o país no horizonte 2018-2035.



O livro *Visão 2035: Brasil país desenvolvido* traz análises sobre 17 setores da economia brasileira

BIBLIOTECA DIGITAL

Em 2018, a **biblioteca digital** teve quase 600 mil acessos, com cerca de 1,8 milhão de *downloads*. Foram incluídos 362 novos documentos e atualizada a versão da plataforma DSpace, que agora conta com o idioma espanhol, além de uma interface mais amigável. Passamos a integrar a Rede de Repositórios do Sudeste e o Portal Brasileiro de Acesso Aberto à Informação Científica (OasisBR).

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

Em 2018, conteúdos, como artigos, infográficos e vídeos, publicados na seção Conhecimento do site, migraram para o novo Blog do desenvolvimento, que faz parte da Agência BNDES de Notícias. Lançado em 2018, o *blog* traz as principais discussões sobre desenvolvimento e sobre os mais variados setores em que atuamos, como artigos exclusivos de nossos empregados e entrevistas com especialistas internos e externos.

Interessados em nossa produção de conteúdo podem assinar nossa *newsletter*, que, além de trazer informações sobre os lançamentos das publicações, também avisa

Acesse em:
www.bndes.gov.br/conhecimento

sobre as novas publicações no Blog do desenvolvimento. Em dezembro de 2018, depois de um pouco mais de dois anos de funcionamento, a *newsletter* contava com uma base de aproximadamente 2.500 assinantes, com crescimento de mais de 100% em relação ao ano anterior.

PRÊMIO BNDES DE ECONOMIA

Promovemos, desde 1977, o Prêmio BNDES de Economia, com o objetivo de estimular a pesquisa relativa a questões econômicas nacionais, regionais e setoriais, nos campos da ciência econômica pura e aplicada. Os primeiros lugares nas categorias mestrado e doutorado, além de receber o prêmio em dinheiro, têm seus trabalhos publicados pelo Banco. Em 2018, divulgamos os vencedores da 37ª edição, que teve como primeiro lugar, na categoria Doutorado, a tese *Capital e trabalho no Brasil no século XXI: o impacto de políticas de transferência e de tributação sobre desigualdade, consumo e estrutura produtiva*, de Débora Freire Cardoso, da UFMG. O primeiro lugar na categoria Mestrado foi para a dissertação *Estado e desenvolvimento: a indústria de semicondutores no Brasil*, de Flavia Filippin, da Unicamp.

PALESTRAS INSTITUCIONAIS

Recebemos visita de delegações e de grupos de estudantes de instituições de ensino, nacionais e estrangeiras, para a realização de palestras sobre a economia brasileira e sobre nossa atuação. Em 2018, realizamos 21 apresentações institucionais para um público de 563 visitantes. Dentre os grupos recebidos, podemos destacar Columbia Business School, Pasantía Alide 2018, Cornell University, Wharton School of Business/Lauder Institute e o ABSA/ Barclays Bank.

Acesse em:
www.bndes.gov.br/bibliotecadigital

NOSSA EQUIPE

Contamos com uma equipe comprometida, selecionada por concurso público, que está sempre em busca da excelência, um de nossos princípios, e da qualificação necessária ao cumprimento de nossa missão.

PERFIL DO CORPO FUNCIONAL

Nossa equipe encerrou 2018 com 2.688 empregados, sendo 2.675 contratados por tempo indeterminado, por meio de concurso público (1.732 do sexo masculino e 943 do sexo feminino), 12 contratados de forma transitória para exercício de cargos em comissão vinculados à alta administração e um cedido de órgão estatal com a mesma finalidade (no total, sete do sexo masculino e seis do sexo feminino).

Em ambos os casos, o contrato de trabalho é baseado na CLT. A última seleção pública ocorreu em 2012 e seu cadastro de reserva expirou em junho de 2015. Desde então, em consonância com as diretrizes do Governo Federal, não têm ocorrido novas seleções públicas para cadastro de reserva de pessoal.

Além do quadro de pessoal próprio, mantemos alguns contratos de terceirização, apenas para serviços não relacionados a nossas atividades-fim, tais como limpeza, suporte técnico, segurança e mensageria, celebrados com base nos normativos pertinentes. Para mitigar os riscos trabalhistas e previdenciários dos terceirizados, realizamos acompanhamento com as empresas contratadas para verificar o cumprimento da legislação associada.

Nos últimos três anos, visando a redução de custos, diminuimos em 21,42% o número de prestadores de serviços de empresas terceirizadas.



2.688 
EMPREGADOS*

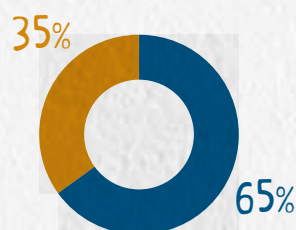
10

empregados cedidos
para instituições públicas

GÊNERO




TOTAL

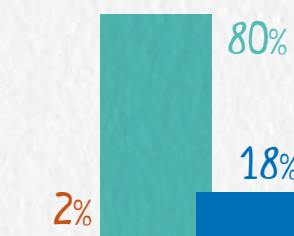
 Feminino
 Masculino



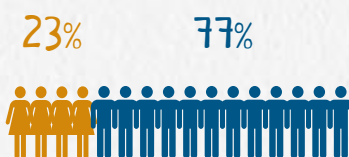
FAIXA ETÁRIA

TOTAL

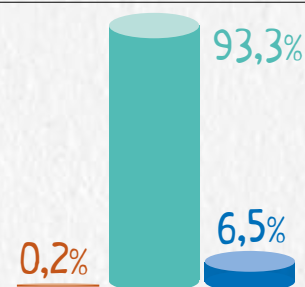
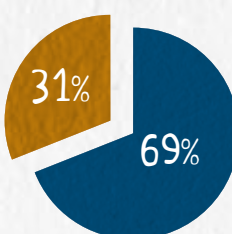
 Até 29 anos
 De 30 a 50 anos
 Mais de 50 anos



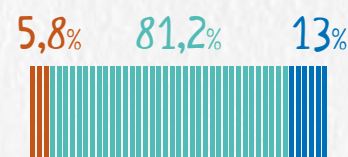
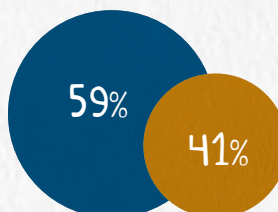
ALTA ADMINISTRAÇÃO (presidente, diretores e superintendentes)



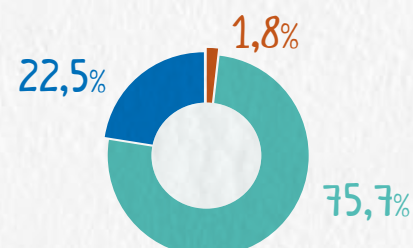
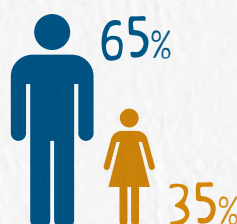
MÉDIA GERÊNCIA (chefes de departamento e gerentes)



OUTRAS FUNÇÕES (coordenadores, encarregados, secretários e outros)



SEM FUNÇÃO



* Não inclui o presidente e os quatro diretores externos.

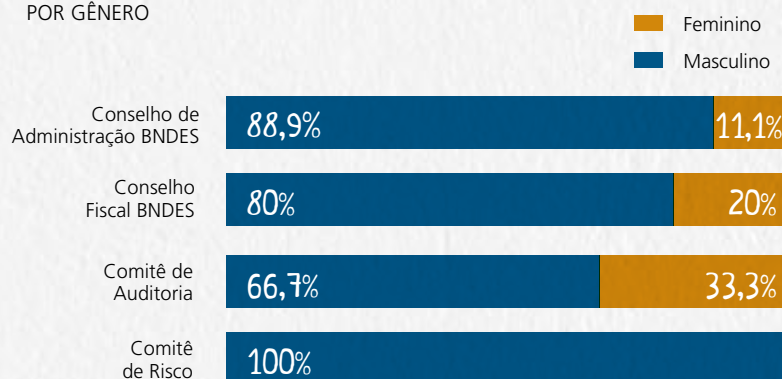


INDICADORES GRI:

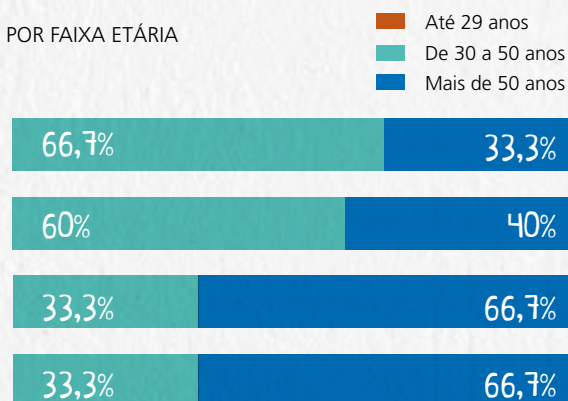
102-8 | 102-35 | 102-36 | 102-37
102-41 | 201-3 | 401-1 | 401-2
401-3 | 403-1 | 403-2 | 403-3
403-4 | 404-1 | 405-1 | 405-2

COLEGIADOS DO BNDES

POR GÊNERO

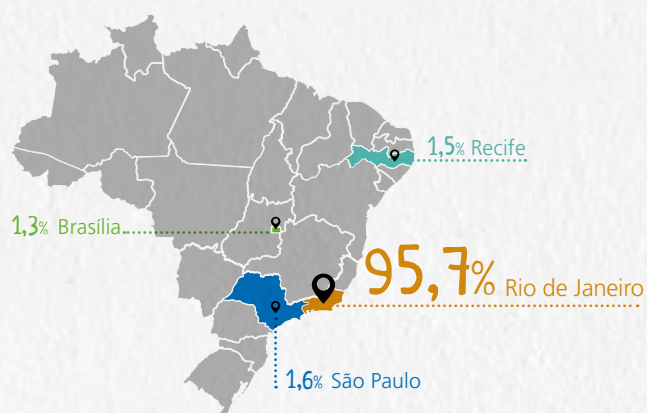


POR FAIXA ETÁRIA

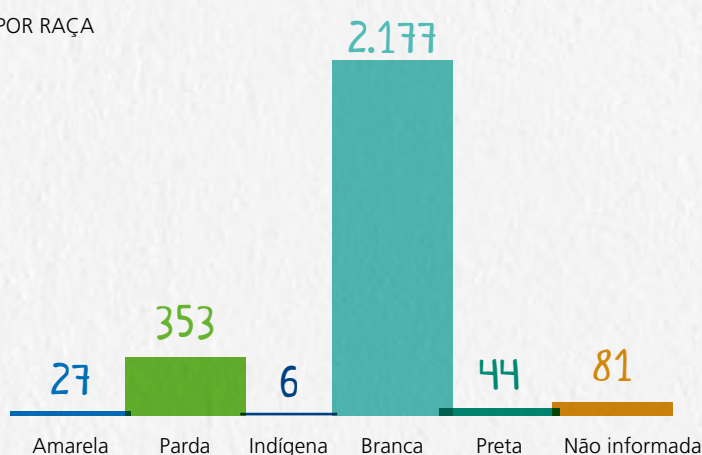


EMPREGADOS

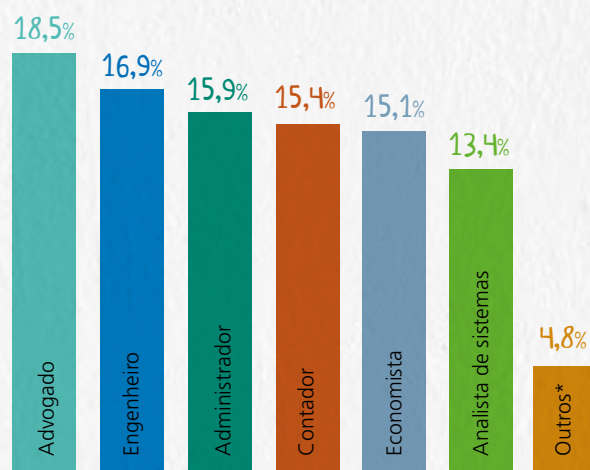
POR UNIDADE OPERACIONAL



POR RAÇA

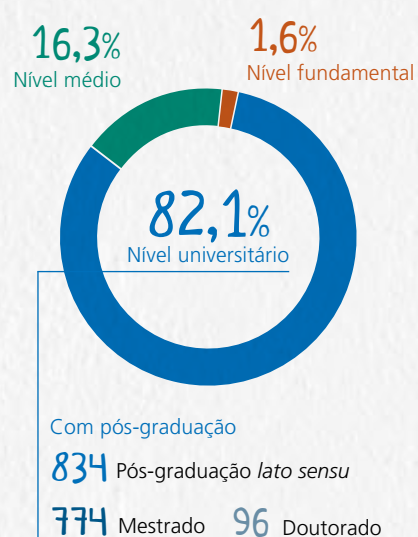


DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO



*Arquiteto, arquivista, bibliotecário, geólogo, psicólogo, técnico de comunicação e cargo de comissão

POR FORMAÇÃO



12
ADMISSÕES
(assessores externos)

82
DESLIGAMENTOS

1,7%
TAXA DE
ROTATIVIDADE

ALOCAÇÃO DOS EMPREGADOS

De acordo com nossa estratégia, em 2018, estabelecemos um quantitativo de referência (QR) para cada uma de nossas áreas, que serve de parâmetro para definição dos limites mínimo e máximo que cada unidade pode ter de empregados.

O estudo para dimensionamento pode levar em conta informações sobre o histórico de alocação de pessoas, avaliação da carga de trabalho, prioridades estratégicas, padrões mínimos de amplitude de controle (número de empregados subordinados a um gerente) e *benchmarking* de outras instituições, entre outros indicadores.

O projeto corporativo Organização e Gestão teve como parte de seu escopo o redimensionamento de nossas áreas. O tipo de atividade realizado por cada área – transacional (atividades mais padronizadas e de suporte) ou analítico (atividades mais complexas, que exigem análise mais aprofundada) – também foi considerado critério objetivo da metodologia.

A nova referência de amplitude de controle utilizada considerou o nível de esforço transacional de cada unidade organizacional, definindo maior amplitude de controle para aquelas com maior esforço transacional.

ALOCAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS POR ÁREA DE TRABALHO

PLATAFORMA	QUANTIDADE	%
Gestão integrada	484	18,01
Macroprocesso finalístico (negócio)	1.437	53,46
Suporte	767	28,53
Total geral	2.688	100,00

SELEÇÃO DE EXECUTIVOS

Todas as funções de confiança até o nível de superintendente são ocupadas por empregados do quadro permanente de pessoal. A chefia de gabinete da Presidência e funções de assessoria podem

ser ocupadas por empregados contratados transitoriamente, desde que representem no máximo 2% do efetivo de pessoal.

No segundo semestre de 2018, todas as funções de confiança (à exceção de secretários e assessores) foram definidas por processo seletivo. Foram realizadas 72 seleções, todas com ampla divulgação de vaga e critérios previamente estabelecidos. Houve 2.033 inscrições, com média de 28,2 inscritos por vaga. A primeira fase dos processos seletivos foi constituída de pontuação curricular (nível universitário) ou prova teórica (nível médio) e, em seguida, em número previamente divulgado, os mais bem colocados foram convocados para a fase de entrevistas. Dos candidatos selecionados, 36 foram transferidos de outras unidades e 42 não exerciam função executiva.

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Na contratação por tempo indeterminado, não há diferenciação na admissão de homens e mulheres – todos participam de concurso público e são selecionados em função de seu desempenho. Ao serem contratados, ingressam obrigatoriamente no primeiro nível do plano de cargos e salários, independentemente de experiência prévia, gênero ou posição na seleção, recebendo a mesma remuneração.

A progressão salarial ocorre pelos reajustes no dissídio, pela evolução nível a nível no plano de cargos e salários de acordo com o processo de promoção anual ou pela ocupação de cargo executivo. Não há distinção de gênero nos valores percebidos por empregados do mesmo nível do plano de cargos e salários ou por funções executivas exercidas.

Nossos pleitos referentes à previdência complementar, política de pessoal, salários e benefícios são analisados e aprovados pela Secretaria de Governança das Empresas Estatais (Sest). Todos os nossos empregados são assistidos por acordo coletivo de trabalho (ACT), com direito ao mesmo índice de reajuste salarial, assim como a benefícios de

assistência médica e odontológica, seguro de vida, programa de assistência educacional (modalidades auxílio-babá, auxílio-creche, e auxílio ensino fundamental e ensino médio), auxílio-refeição e auxílio-alimentação, além de participação nos lucros ou resultados (PLR) e remuneração compatível com o mercado.

O pagamento da PLR só é realizado em caso de lucro líquido e pagamento de dividendos relevantes, e depende do alcance de metas em indicadores de prioridades estratégicas, de sustentabilidade financeira e de prioridades das áreas. O acordo de PLR é aprovado pelo Conselho de Administração do BNDES, pela Sest e é negociado com os sindicatos.

Em 2018, os empregados passaram a custear o vale-transporte – antes coberto pelo BNDES – em até 4% do salário-base, conforme aprovado no ACT.

Em atendimento à Resolução CGPAR 23/2018, instituímos o benefício de assistência à saúde na modalidade de reembolso para os empregados admitidos a partir de 19 de março de 2018. Para esses casos, reembolsamos até 50% do valor contratado em plano particular. Nossa participação não poderá exceder a participação do empregado.

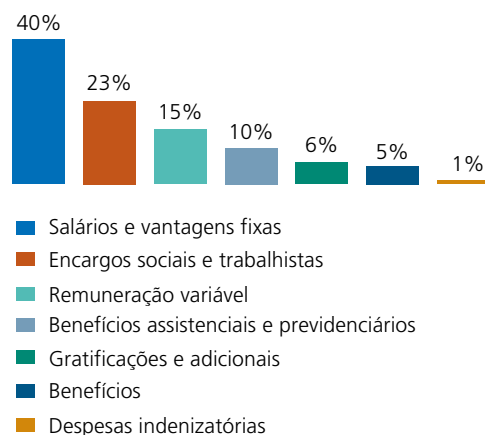
Oferecemos, ainda, em acordo com o Programa Empresa Cidadã, licença-paternidade de vinte dias corridos e opção pela extensão da licença-maternidade até 180 dias. Em 2018, foram concedidas 95 licenças-maternidade e 104 licenças-paternidade, com 100% de retorno daqueles cuja licença terminou até 31 de dezembro de 2018.

Também proporcionamos salas de apoio à amamentação e abono diário de uma hora para a mãe até que o filho complete um ano de idade e concedemos afastamento especial para mães ou pais de bebês prematuros que necessitem de hospitalização.

DESPESA DE PESSOAL

Em 2018, a despesa total com empregados ativos – do quadro permanente, cedidos, transitórios em cargo comissionado, membros da Diretoria e de conselhos e comitês estatutários – foi de R\$ 1.928 milhões.

DISTRIBUIÇÃO DAS DESPESAS COM EMPREGADOS ATIVOS



REMUNERAÇÃO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS

A política global de remuneração dos dirigentes e conselheiros – composta de remuneração fixa, remuneração variável, benefícios, direitos e obrigações – é elaborada e analisada anualmente pelo Comitê de Remuneração do BNDES, com apoio das áreas de Administração e Recursos Humanos e de Planejamento e do Gabinete da Presidência, seguindo as diretrizes da Sest. Posteriormente, é enviada para deliberação do Conselho de Administração e da Assembleia Geral do BNDES. A remuneração e os benefícios concedidos a nossos dirigentes podem ser encontrados em nosso *site*.

Dirigentes

Os membros de nossa Diretoria estatutária fazem jus a **honorários fixos mensais**, além de direitos e benefícios como férias de trinta dias, auxílio-moradia, auxílio-alimentação, auxílio-refeição, plano de saúde e remuneração compensatória durante o período de quarentena. A remuneração variável dos diretores, acordada com a Sest, não inclui bônus, gratificações e ganhos baseados em ações.

Benefícios de longo prazo também não são concedidos para os executivos contratados temporariamente, inclusive a concessão de empréstimos (prática proibida a todas as instituições financeiras sob regulamentação do BCB).

A política de remuneração variável anual (RVA), como forma de participação nos resultados, inclui os membros da Diretoria. A remuneração é prevista em programa próprio e está condicionada à existência de lucro contábil. O valor máximo a ser distribuído, por dirigente, na forma de remuneração variável, limita-se a 4,5 vezes o valor-base da remuneração vigente na data do efetivo pagamento, respeitando a mesma regra atribuída aos demais empregados.

Conselheiros

O teto remuneratório dos membros dos conselhos de Administração e Fiscal, previsto pela Lei 9.292/1996 e pelo Estatuto do BNDES, é 10% da remuneração mensal média dos diretores do Banco.

A remuneração dos membros de nosso Comitê de Auditoria não pode ser inferior a 10% da remuneração média mensal dos diretores nem inferior à remuneração de nosso Conselho Fiscal.

Os membros do **Comitê de Riscos**, constituído em 2018, têm remuneração de igual valor à dos conselheiros fiscais, sendo vinculada, ainda, à efetiva participação em reuniões do comitê.

Aos membros dos conselhos de Administração e Fiscal e dos comitês de Auditoria e de Riscos é vedado o recebimento de participação nos resultados.

PLANO DE CARREIRA

Ao longo de 2017 e de 2018, realizamos estudos, análise técnica e proposta de aprimoramento de nossas condições de carreira. Depois do diagnóstico organizacional e do mapeamento dos cargos executivos e técnicos, foi elaborado o Mapa de Carreira – conjunto de trajetórias de carreira aplicáveis ao BNDES, que servirá de base para ações de recursos humanos e propiciará aos empregados melhor planejamento do desenvolvimento e da evolução de sua carreira.

GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (GDI)

Por meio dessa ferramenta, gestores e subordinados acordam suas expectativas

em relação a atividades e comportamentos esperados no ano, para posterior monitoramento, avaliação e *feedback*. O GDI conta com três etapas: pactuação, acompanhamento e avaliação.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

Em 2018, investimos aproximadamente R\$ 12,2 milhões em treinamentos, programas de certificação e de idiomas, além de cursos de pós-graduação (com sessenta novas participações), totalizando 175.759 horas, em uma média de 65,7 horas de treinamento por empregado.

Ampliamos treinamentos com instrutores internos e a oferta de novos cursos, com destaque para o tema *data science*, com cursos de *blockchain* e suas aplicações, *storytelling* com dados e *microstrategy*.

Expandimos também o programa interno de ensino a distância, que passou a contar com 15 cursos e 22 tutoriais em videoaulas (todos com instrutores internos), além de 57 eventos gravados, todos hospedados em uma plataforma de aprendizagem *open source*.

CARGA HORÁRIA E NÚMERO TOTAL DE PARTICIPAÇÕES EM TREINAMENTOS

TIPO DE TREINAMENTO	CARGA HORÁRIA	QTDE. PARTICIPAÇÕES
Curta duração e certificação	82.017	1.545
Customizado (contratado)	2.304	96
Customizado (instrutoria interna)	30.041	2.121
Exterior	1.791	54
Idiomas	26.338	539
Pós-graduação	33.268	60
Total geral	175.759	4.415

eSOCIAL

Em 2018, o Governo Federal abriu oficialmente o eSocial para início da transmissão de dados.

Depois de cumprirmos nossas obrigações para as fases I e II (eventos iniciais e de tabela e eventos não periódicos), demos início à fase III. Essa fase, relacionada aos eventos da folha de pagamentos, trouxe uma complexidade maior, pois envolveu

o cruzamento e a integração com os demais eventos já disparados, exigindo melhorias em processos e em sistemas.

Iniciamos também a preparação para implementação da fase IV, cujo prazo para finalização é julho de 2019, com ajustes nos processos relacionados a saúde, segurança e medicina do trabalho.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Temos uma política institucionalizada de equidade de gênero e valorização da diversidade que reafirma nosso compromisso permanente com a eliminação de todas as formas de desigualdade e discriminação em nosso ambiente de trabalho e nas instituições de nossa cadeia de relacionamento.

Ser reconhecido como uma empresa inclusiva, capaz de compreender e atender às necessidades da sociedade bem como induzir práticas dos clientes para promover um ambiente livre de discriminação são algumas das diretrizes da referida política. Atualmente, 1,6% de nossos empregados é portador de deficiência.

Como ações específicas desenvolvidas ao longo do ano de 2018, destacam-se prorrogação do projeto-piloto de teletrabalho parcial para empregados em retorno de licença-maternidade e licença-paternidade; divulgação, nas redes sociais, de programas como o Pronaf Mulher, voltado para projetos de interesse da mulher produtora rural; atendimento e conversas sobre temas relacionados à gestão, parto, pós-parto e adoção para empregadas, terceirizadas ou companheiras de funcionários/terceirizados, assim como seus/ suas acompanhantes; análise que apontou que as dimensões de gênero e raça não interferem significativamente na ascensão profissional de nosso corpo funcional; entre diversas outras.

COMUNICAÇÃO INTERNA

NOVA INTRANET

A fim de aprimorar a experiência do público interno, contribuir para a estratégia corporativa e ampliar o alcance do conteúdo sobre projetos, operações e iniciativas institucionais, reformulamos nosso principal canal de

comunicação interna, a intranet. Dentre as principais mudanças, destacam-se: melhoria de usabilidade, reestruturação de informações, reformulação do layout e lançamento de novas seções e funcionalidades.

CAMPANHA BNDES EM MOVIMENTO

Para promover o engajamento do corpo funcional no **planejamento estratégico** e nos projetos corporativos de 2018, foi realizada uma campanha de comunicação interna contínua intitulada BNDES em Movimento.

PLANO DE PREVIDÊNCIA

A Sest aprovou, em dezembro de 2018, o plano de equacionamento de déficit técnico registrado pelo Plano Básico de Benefícios (PBB) da Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES (Fapes), que combinou contribuição extraordinária e redução de benefícios a conceder.

Pecúlio por morte e pensão foram identificados como as opções mais apropriadas para compor o plano de equacionamento. Esses direitos serão reduzidos para todos aqueles que ainda não se encontram em gozo do benefício de pensão, passando a vigorar da seguinte forma:

- Pensão: redução do valor do benefício para 50% da cota familiar, acrescido de 10% por dependente, com limitação de cinco dependentes, devendo o cálculo ser feito sobre o valor do benefício de aposentadoria.
- Pecúlio por morte: corresponderá a duas vezes o valor da unidade de referência.

O prazo máximo para o equacionamento do déficit é de 25 anos, equivalente a uma vez e meia o prazo de duração do passivo do PBB.

Ainda em dezembro, a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) aprovou todas as alterações propostas ao regulamento do PBB, que incluem, além das medidas visando o equacionamento do déficit do plano, o fechamento do PBB para novos participantes, entre outros.

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Mantemos três comitês formais voltados a saúde e segurança no trabalho (SST),

Saiba mais na seção Nossa estratégia (p. 11)

que representam 100% dos empregados em suas ações. São eles a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), as Equipes Auxiliares de Escape (EAE) e as equipes de socorristas.

Os acordos coletivos de trabalho têm englobado temas dessa natureza, como a realização de simulações regulares de evacuação de nosso edifício no Rio de Janeiro; o repasse de informações sobre acidentes e doenças profissionais ao sindicato; e a constituição do Serviço Especializado de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) comum com a Fapes.

Mantemos atualizado o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e realizamos o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e demais programas preventivos de saúde, conforme requisitos legais. Todas essas iniciativas colaboram para que registremos taxas reduzidas de absenteísmo, bem como a ausência de atividades que representem aos empregados alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas a sua ocupação.

TAXAS DE SST ⁽¹⁾	2018
Taxa de lesões (TL) ⁽²⁾	5,00
Taxa de doenças ocupacionais (TDO)	zero
Taxa de dias perdidos (TDP) ⁽³⁾	5,59
Taxa de absenteísmo (TA) ⁽⁴⁾	2,94
Óbitos decorrentes de acidente de trabalho ou doença ocupacional	zero

(1) Os dados são referentes ao período entre 1.1.2018 e 31.12.2018.

(2) Frequência de acidentes com lesão. Consideram-se 2.000 horas de exposição anual por trabalhador (NBR 14280), ou seja, 2.000 horas x nº empregados, com a base de empregados de 31.12.2018. Houve um total de 27 acidentes (6 típicos e 21 de trajeto).

(3) Dias civis, considerados do dia seguinte da lesão até o dia anterior ao retorno. Total de dias perdidos em decorrência de acidentes de trabalho (típico e de trajeto). O total de dias programados é 5 dias/semana x 44 semanas/ano (considerando férias) para cada empregado envolvido. TDP = dias perdidos/dias programados x 100.

(4) Ausências médicas. Exclui domingos e feriados, licenças para estudo, licença-maternidade/paternidade, prorrogação e antecipação, luto, gala e abono acompanhamento. O total de dias programados é 5 dias/semana x 44 semanas/ano (considerando férias) x nº de empregado, com a base de empregados de 31.12.2018. TA = dias ausentes/dias programados x 100.

FICHA TÉCNICA

Composição dos cargos
em 31 de dezembro de 2018

Presidente da República

Michel Temer

Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Esteves Colnago

BNDES

Conselho de Administração

Daniel Sigelmann
Natália Marcassa de Souza
Mansueto Facundo de Almeida Junior
George Alberto de Aguiar Soares
Walter Baere de Araújo Filho
William George Lopes Saab
Antônio José Barreto de Araújo Júnior
Juan Pedro Jensen Perdomo
Carlos Antônio Rocca

Conselho Fiscal

Christianne Dias Ferreira
Cláudio de Azevedo Costa
Vinícius Mendonça Neiva
André Proite – suplente

Comitê de Auditoria

Luciana Pires Dias
Otho Cezar Miranda de Carvalho
Paulo Marcelo de Miranda Serrano

Diretoria

Presidente
Dyogo Henrique de Oliveira
Diretores
Claudia Pimentel Trindade Prates
Ricardo Luiz de Souza Ramos
Carlos Thadeu de Freitas Gomes
Eliane Aleixo Lustosa de Andrade
Marcos Adolfo Ribeiro Ferrari
Marcelo de Siqueira Freitas

BNDESPAR

Conselho de Administração

Fernando Antônio Ribeiro Soares
Ary Joel de Abreu Lanzarin
Bruno César Grossi de Souza
Antônio Carlos Paiva Futuro
Cláudio Corrêa Vasques
Luciana Pires Dias
Miguel Ragone de Mattos
Ricardo Moura de Araújo Faria

Conselho Fiscal

José Franco Medeiros de Moraes
Luis Eduardo Salem
Mariângela Fialek
Adriano Pereira de Paula – suplente
Antônio Sávio Lins Mendes – suplente

Diretoria

Diretor-presidente
Dyogo Henrique de Oliveira

Diretores

Claudia Pimentel Trindade Prates
Ricardo Luiz de Souza Ramos
Carlos Thadeu de Freitas Gomes
Eliane Aleixo Lustosa de Andrade
Marcos Adolfo Ribeiro Ferrari
Marcelo de Siqueira Freitas

FINAME

Conselho de Administração

Ilana Trombka
Antônio Paulo Vogel de Medeiros
Júlio Alexandre Menezes da Silva
Márcio Leão Coelho
Gleisson Cardoso Rubin
Carlos Buch Pastoriza

Conselho Fiscal

Bruno Monteiro Portela
Luiz Eduardo Mastalir Machado
Paula Bicudo de Castro Magalhães
Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares
suplente
Joelma Medeiros Henriques
suplente
Roberta Moreira da Costa Bernardi Pereira
suplente

Diretoria

Presidente
Dyogo Henrique de Oliveira

Diretores

Claudia Pimentel Trindade Prates
Ricardo Luiz de Souza Ramos
Carlos Thadeu de Freitas Gomes
Eliane Aleixo Lustosa de Andrade
Marcos Adolfo Ribeiro Ferrari
Marcelo de Siqueira Freitas

TELEFONES E ENDEREÇOS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Edserj

Av. República do Chile, 100 | Centro
20031-917 | Rio de Janeiro | RJ

Edifício Ventura Corporate Towers

Av. República do Chile, 330 | Centro
20031-170 | Rio de Janeiro | RJ

Central de Atendimento

0800 702 6337
www.bndes.gov.br/faleconosco

Ouvidoria

0800 702 6307
Caixa postal: 15054
20031-120 | Rio de Janeiro | RJ
www.bndes.gov.br/ouvidoria

Escritórios

Brasília

Centro Empresarial Parque Cidade
Setor Comercial Sul – SCS
Quadra 9 | Torre C | 12º andar
70308-200 | Brasília | DF
Tel.: 61 3204 5600

São Paulo

Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 510
5º andar | Vila Nova Conceição
04543-906 | São Paulo | SP
Tel.: 11 3512 5100

Recife

Rua Padre Carapuceiro, 858 | 18º e 19º andares
Centro Empresarial Queiroz Galvão
Torre Cícero Dias | Boa Viagem
51020-280 | Recife | PE
Tel.: 81 2127 5800

Coordenação

Área de Comunicação e Relacionamento Institucional
Área de Integridade, Controladoria e Gestão de Riscos

Edição

Área de Comunicação e Relacionamento Institucional
Departamento de Comunicação
Gerência de Editoração e Memória

Coordenação editorial
Fernanda Costa e Silva
Luisa de Carvalho e Silva

Redação
Flávia Castellan Braga
Gabriel Canedo
Luisa de Carvalho e Silva
Renata Memere Riski

Projeto gráfico e diagramação
Refinaria Design

Copidesque e revisão
Expressão Editorial

Impressão
Gráfica Stampipa

EDITADO PELO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA ÁREA
DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL
MAIO DE 2019



MINISTÉRIO DA
ECONOMIA

